

# SITÄ SAA MITÄ TILAA – hankintaprosessin ja hankintojen kehittäminen

• •

Oksanen, Marja-Leena

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## **Sitä saa mitä tilaa - hankintaprosessin ja hankintojen kehittäminen**

Marja-Leena Oksanen  
Tradenomi, ylempi amk  
Liiketalouden koulutusohjelma,  
opinnäytetyö  
Tammikuu 2011

Marja-Leena Oksanen

## SITÄ SAA MITÄ TILAA - Hankintojen ja hankintaprosessin kehittäminen

Vuosi	2011	Sivumäärä	147
-------	------	-----------	-----

Hankinnan rooli sekä toimitusketjujen hallinnan merkitys ovat kasvaneet viime aikoina organisaatioissa. Tutkimusten mukaan hankintojen osuus suomalaisissa yrityksissä on keskiarvollisesti jopa 80 prosenttia niiden kustannusrakenteesta. Kyseessä ei siis ole merkityksetön kehityskohde. Toimitusketjua ja hankintoja kehittämällä on mahdollista saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä sekä parantaa laatua. Kansainvälistyvät markkinat ja kilpailun kiristyminen johtavat siihen, että logistinen osaaminen korostuu yritysten kilpailutekijänä.

Kiristynyt kilpailu näkyy myös toimintojen ulkoistamisena, yritykset keskittyvät ydinosaamiseensa. Organisaatioihin on ilmaantunut piilevää ulkoistamista, joka tarkoittaa yhä pidemmälle räätälöityjen palvelujen hankintaa tavaroiden ohessa. Se monimutkaistaa hankintoja ja haastaa hankintaosastojen henkilökunnan osaamisen.

Toimivat prosessit tuovat yritykseen järjestyksen ja mahdollistavat liiketoimintojen sekä tuotteiden kehittämisen. Ilman prosesseja sen toiminta on epäjärjestyksessä eikä liiketoimintaa ole mahdollista ennustaa. Johtaminen ilman luotettavaa tietoa yrityksen tilasta ja toiminnasta on kuin laivan ohjaaminen aavalla merellä ilman kompassia.

Tässä työssä tarkastellaan keskisuuren yrityksen hankintaprosessia sekä tutkitaan muita hankinnan organisoitumiseen liittyviä kehitystoimenpiteitä. Tavoitteena on muutosjohtamisen apuvälineitä käyttäen juurruttaa uudet toimintatavat yrityskulttuuriin, jokapäiväiseksi tavaksi toimia.

Tutkimus toteutettiin käyttäen laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimusaineisto koostuu kattavasti alan teoksista ja tutkimuksista sekä sisäisistä prosessin kehittymateriaaleista. Tutkija on osallistunut tutkimukseen yhtenä muutoksen tekijänä. Teoreettisena viitekehyskeksinä tutkimuksessa ovat hankinnan, prosessien kehittämisen ja muutosjohtamisen teoriat.

Raportin lopussa käydään läpi havainnot, johtopäätökset ja kehitysideat. Tutkimuksen aikana havaittiin, että paljon kehitystä voi saada aikaan lyhyessä ajassa, kun muutosta on johtamassa henkilö, jolla on luontaisia kykyjä ihmisten johtamiseen ja valmentamiseen. Kehitysideoina tarkastellaan mitä toiminnassa vielä voisi parantaa ja kehittää, jotta prosessi toimisi entistä paremmin ja materiaalit liikkuvat yrityksessä kustannustehokkaasti.

Pysyvästi parhaat yritykset eivät ole olemassa pelkästään tuottaakseen rahaa osakkeenomistajilleen. Parhaissa yrityksissä voitot ja kassavirta merkitsevät samaa kuin vesi ja ravinto ihmiselle. Niitä riittää kaikille. Ne ovat välttämättömiä, mutta eivät elämän tarkoitus. Hyvissä työyhteisöissä henkilökunta viihtyy ja on valmis kohtaamaan muutoksia.

Ohjaajat Seppo Leminen (Laurea), Marianne Hynninen (ammatillinen ohjaaja)

Asiasanat hankinta, hankintaprosessi, prosessit, muutosjohtaminen

Marja-Leena Oksanen

**YOU GET WHAT YOU ORDERED - Development of Procurement and Purchasing Process**

Year	2011	Pages	147
------	------	-------	-----

The role of sourcing and the importance of supply chain management have grown for organizations in recent years. Studies have shown that on average sourcing in Finnish companies' accounts for up to 80 percent of their cost structure. So it is not an insignificant target of development. By developing procurement and supply chains it is possible to achieve considerable cost savings and improve quality. The internationalization of markets and increased competition highlight the importance of logistical expertise as a competitive factor affecting corporate strategy.

Increased competition is also reflected in the related trends of outsourcing and the greater focus by companies on their core competencies. Hidden outsourcing has emerged in organizations and this has meant that more and more personalized services are acquired in addition to purchasing goods. This complicates the procurement process and challenges the expertise of the staff in purchasing departments.

Workable processes bring order to the company and enable product and business development. Without processes operations are disorganized and the direction of the business is not possible to predict. Leadership without reliable information on the company's condition and operation is like steering a ship on the high seas without a compass.

This study investigates the purchasing processes of a medium-sized company, and explores other developing measures related to the organization of procurement. The aim is to use change management tools to root new procedures in the corporate culture and establish change as an everyday way of operating.

The study was conducted using qualitative research methods. The data consists of the field of books and studies as well as internal process development materials. The researcher has participated in the study as a person implementing the change. The theoretical framework for the study consists of theories on procurement, processes development and change management.

At the end of the report the findings, conclusions and ideas for development are presented. During the study it was found that much progress can be achieved within a short period of time when change is headed by a person with an instinctive talent for people leadership and coaching. In terms of further development the study considers which actions could still be taken to improve and develop operations, so that the process could be further streamlined and materials would move cost-effectively within the company.

Companies do not exist solely to generate money for shareholders. In the best companies, profits and cash flow can be compared to water and food for people. There is enough for everyone. They are indispensable, but not the meaning of life. In great work communities staff feels comfortable and are willing to face changes.

Instructors: Seppo Leminen (Laurea), Marianne Hynninen (professional instructor)

Keywords: sourcing, procurement process, processes, change management



## EXECUTIVE SUMMARY

*”Et voi muuttaa koko maailmaa - mutta palasen voit”*

### Taustaa tutkimukselle

Case -yrityksen liiketoiminta kasvoi tutkimuksen aikaan voimakkaasti uusille teknologia-alueille. Uudet työt ja toimintatavat haastoivat yrityksen logistisen prosessin - miten hallita asiakkaiden asennustyötilausten monimutkaisia materiaalihankintoja sekä hallinnoida varastoja kustannustehokkaasti. Yrityksen prosesseja kehitettiin myös samaan aikaan voimakkaasti, joka aiheutti osaltaan suuria muutospaineita toimintatavoissa ja tietojärjestelmissä. Tilaus tutkimukselle yrityksen hankintojen kehittämistä syntyi.

Hankinnoissa ja logistisen ketjun eri vaiheissa on aina sidottuna yrityksen pääomaa. Materiaalivirtojen järkevällä hallinnalla on tulevaisuudessa yhä suurempi merkitys yritysten menestyksessä. Materiaaleja pitää olla saatavilla, mutta toisaalta niiden pitää kiertää varastoissa riittävän nopeasti. Materiaalien hallinta ja käsittely voidaan hoitaa yrityksessä itse tai ulkoistaa. Molemmissa tapauksissa niiden hallintointiin tarvitaan toimiva hankintaprosessi, jota tuetaan riittävin tietojärjestelmäratkaisuin.

Tutkimuksessa kuvattiin keskisuuren yrityksen hankintaorganisaation sekä samanaikaisesti tapahtunutta hankintaprosessin kehittymistä. Tutkimuksessa kuvattiin miten tarvikkeet saadaan helposti niitä tarvitseville (prosessit), sekä keinoja miten muuttuneet toimintatavat saadaan markkinoitua organisaatiossa jokapäiväiseksi tavaksi toimia. Saavutetaanko tehdyillä toimenpiteillä yrityksessä kustannustehokkuutta? Saadaanko uudesta liiketoiminnasta paremmin kannattavaa?

Yritys oli jo aiemmin siirtynyt osaksi kansainvälistä konsernia, joten myös sitä kautta ilmeni tarpeita yhtenäistää toimintatapoja sekä raportointia emoyhtiöön. Konsernin yhteistyöllä ja Lead Buyer -mallilla tavoitellaan säästöjä etenkin isojen järjestelmien ja laitteistojen hankinnassa. Suurin osa pienistä tarvikehankinnoista ja palveluista hankitaan jatkossakin paikallisesti.

Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että hankintoja kehittämällä ja keskittämällä yrityksessä saadaan aikaan todellisia ja merkittäviä kustannussäästöjä. Niitä syntyy esimerkiksi sopimustoimittajia ja määriteltyjä nimikkeitä käyttämällä, kehittämällä logistiikkaa ja neuvottelemalla toimittajien kanssa paremmat sopimusehdot. Hankintatyötä ja hankintoja keskittämällä yritys voi hyödyntää volyymietuja, toimittajia ja sopimuksia voidaan hallinnoida tehokkaammin sekä työtapoja voidaan materiaalien osalta standardoida.

Merkittäviä kustannussäästöjä saadaan aikaan myös siitä, että asennushenkilöstöllä on käytävissä oikeat materiaalit, oikeaan aikaan eikä työaikaa kulu niitä hankkiessa monilta eri toimittajilta, mahdollisesti vaihtelevin hinnoin paikallisesti. Asiakaslaskutuksessa on otettava huomioon, ettei perustöissä samojen materiaalien hinta voi vaihdella kovin paljon. Tuotteen hankintaan liittyviä sivukuluja ei yleensä voida laskuttaa. Tarvikkeiden etsintään ja jopa liikkeissä ostoksiin käytettävä työaika on siis suoraan pois asiakaslaskutuksesta. Jos asiakkaan kanssa on sovittu tarvikkeiden hinnoista puitesopimuksessa, sovitun hinnan ylittäminen jää yrityksen tappioksi. Muutaman euron tarvikkeen hinnaksi voi muodostua jopa satoja euroja, jos sen hankintaan menee esimerkiksi kolmen hengen asennusryhmältä aamupäivä. Siksi ei ole yhdentekevää, miten materiaaleja hallinnoidaan yrityksissä.

### **Strateginen toimija**

Suurin osa edellä kuvatuista säästöistä on välillisesti hankinnan kehittämisestä saatuja kustannussäästöjä. Säästö ei välttämättä näy suoraan hankitun tuotteen hinnan alenemisena vaan yleisesti koko yrityksen toiminnan tehostumisena. Tästä syystä hankinnalla on strateginen merkitys yrityksen menestymisessä. Esimerkkinä saavutetusta tehokkuudesta voisi mainita asennustyötä tekevien henkilöiden asiakkaalta laskutettavien työtuntien lisääntyminen. Kun työaikaa ei kulu materiaalien hankintaan, voidaan tehdä laskutettavaa työtä tehokkaammin. Tehostuminen siis näkyy asennustoiminnassa kustannussäästönä ja tunnusluvuissa, vaikka se saavutetaankin hankintaa kehittämällä.

Toinen konkreettinen säästö saatiin aikaan työvarusteiden osalta. Yhtenäistämällä työ- ja turvavarustus sekä hankkimalla niille sellaisen sopimustoimittajan, joka huolehtii tuotteiden varastoinnista ja hallinnoinnista, säästettiin jo yhden ihmisen varusteiden osalta satoja euroja. Osittain säästö tulee suoraan halvemmasta hankintahinnasta ja osittain säästyneestä työajasta. Työturvallisuus -näkökulmasta voidaan myös olla varmoja, että tuotteet täyttävät yrityksen töissä tarvittavien turvavälineiden kriteerit. Yrityksen logolla varustettujen tuotteiden osalta hankittu tuotemäärä vaikuttaa merkittävästi tuotteen hinnanmuodostumiseen. Kolmas konkreettinen toiminnan tehostuminen on ostolaskujen käsittelyn kehittyminen, esim. vastaanottojen kuntoon saamisen kautta.

### **Toiminta lähtee muutoksen tarpeesta**

Vanhoiden totuttujen työtapojen muuttaminen on vaikeaa. Muutokset ja uusi tuntematon pelottavat. Kun työtehtävät ja niissä käytettävät teknologiat kehittyvät jatkuvasti, muutostoiminnan ja muutokseen sopeutumisen taitoja tarvitaan. Jatkuvat muutokset turhauttavat, joten prosessia kannattaa muuttaa esim. kerran vuodessa tehtävässä prosessipäivityksessä. Uudet toimintatavat ja muutoksen johtaminen haastavat myös johtamisen. Tarvitaan johtajia, jotka osaavat käsitellä ihmisiä ja tunteita.

Muutoksien tarpeellisuuden perustelu esimerkein ja tarinoin helpottaa asian ymmärtämistä. Jos toimintatavan muutoksella saadaan aikaan merkittävä säästö, joka voidaan osoittaa laskelmin, se myös vie pohjaa pois muutoksen vastustamiselta. Jokainen ymmärtää, että turhien kustannusten karsiminen antaa yritykselle paremman aseman kilpailussa ja takaa oman työpaikan.

Tutkimuksen taustalla tehtiin suurta tietojärjestelmäprojektia, joka tukee kaikkea muuta hankinnassa ja prosessissa tapahtunutta muutosta - ja osittain edellyttää niitä. Tietojärjestelmäprojektista olisi saanut oman hyvän tutkimuskohteen, joskin salassapitosäännöt olisivat tehneet tutkimuksen julkaisusta haasteellista. Tietojärjestelmien kokonaisintegraatio vaatii case -yrityksessä vielä kehittämistä.

### **Tutkija osallistui kehittämiseen**

Tutkimus tehtiin toimintatapatutkimuksena, jossa samanaikaisesti toteutettiin muutokset ja tutkimus. Tutkija osallistui toimintaan prosessin omistajana, kehittäjänä, kouluttajana sekä tietojärjestelmän pääkäyttäjänä. Toiminnan kehittäminen vaati tutustumista alan teoriaan ja teoksiin. Teorioina tässä tutkimuksessa on muutosjohtaminen sekä prosessien kehittäminen. Hankinnan ja ostamisen termistöä käsitellään myös teoriaosuudessa. Kehittämisen kannalta on olennaista, että termeillä tarkoitetaan samaa aktiota.

Tutkimus alkoi nykytilan kartoittamisesta, jossa käydään läpi tutkimuksen lähtötilannetta. Se oli hajanainen. Uusi liiketoiminta ja siihen liittyvä tekeminen oli kaikille organisaatiossa uutta. Lähtötilanteessa käydään myös läpi hankintatapahtuma tietoteknisestä näkökulmasta. Nykytilanteen jälkeen kuvaan prosessit ja niihin liittyvät perusasiat. Prosessien kehittämisen sivutuotteena syntyi monta muuta kehitystoimenpidettä, jotka on hoidettava kuntoon, jotta prosessi saadaan toimimaan.

Edellisten hankinnan kehitystoimenpiteiden jälkeen oli vielä myytävä varsinaiset muutokset. Muutoksista on luotava yritykseen päivittäinen tapa toimia. Tutkimuksen aikana kävi selvästi ilmi, että viestinnällä ja koulutustilaisuuksien järjestämisellä sekä esimiehen esimerkillisellä toiminnalla, on merkittävä rooli muutosten läpiviennissä. Tilanne esimerkiksi puuttuvien vastaanottojen osalta parani merkittävästi, kun niiden tärkeydestä ja roolista kerrottiin tutkimuksessa kuvatun Roadshow:n aikana.

### **Johtopäätökset ja jatkokehitys**

Tutkimuksessa kävi ilmi, että varastointia ja logistista ketjua on edelleen kehitettävä ja automatisoitava. Osa nimikkeistä voidaan ”paketoida”, koska niitä tarvitaan aina kun tietty työsuorite tehdään. Varastoinnin kehittäminen tämän tyyppisessä toiminnassa on haasteellista. Työt, joita yrityksessä tehdään, eivät aina ole toistuvia ja alueellisesti asiakkaiden työtilausten välillä on eroja. Tosin on myös paljon sellaisia nimikkeitä, joita tarvitaan useissa eri

työsuoritteissa. Tästä johtuen perinteiset varastojen kehittämiseen käytettyjen tunnuslukujen laskeminen saattaa johtaa toimintaa jopa harhaan. Tunnusluvut perustuvat yleensä nimikkeiden jatkuvaan, tasaiseen kiertoon.

Tietojärjestelmiä on kehitettävä tukemaan varastointia ja työn tekemistä. Tuotteita on nimikkeellistettävä, nykyisten nimikkeiden tiedot on saatava kuntoon sekä lisää nimikkeitä on lisättävä automaattisen varastotäydennyksen ja kotiinkutsun piiriin. Tietojärjestelmien osalta kannattaa myös miettiä niiden kehittämiseen käyttävät resurssit, huomioiden tulevat varaston kehitystoimenpiteet.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että hankintojen kehittämisellä ja prosessimaisen toimintatavan noudattamisella saadaan aikaan merkittäviä kustannussäästöjä ja toiminnan tehostumista. Hankintaprosessin kehittämiseen käytetyt resurssit maksavat itsensä takasin hyvin nopeasti, etenkin jos hankintaa on aiemmin hoidettu oman työn ohessa.

Tulevaisuudessa pärjäävät ne yritykset, jotka hallitsevat parhaiten logistisen ketjun.

## Sisällys

1	Johdanto.....	14
1.1	Hankintojen ja logistiikan muutos .....	14
1.2	Liiketoiminnan kehittämishankkeen tavoite .....	15
1.3	Kehittämishankkeen rajaus.....	17
1.4	Raportin rakenne .....	18
2	Hankinta, hankintaprosessi ja muutosjohtaminen .....	20
2.1	Hankinnan termit ja määritelmät .....	20
2.1.1	Hankinta.....	22
2.1.2	Osto, tilaaminen, kotiinkutsut .....	23
2.1.3	Toimitusketjun ja arvoketjun hallinta .....	23
2.1.4	Ohi ostaminen .....	24
2.1.5	Ulkoistaminen .....	25
2.1.6	Logistiikka ja varastointi .....	26
2.1.7	Varastointi .....	27
2.1.8	Varastonkiertonopeus.....	28
2.1.9	Optimiosoerä .....	29
2.1.10	ABC-analyysi .....	30
2.1.11	Varastoinnin kustannukset .....	30
2.2	Hankinta - yksi strateginen toiminto .....	31
2.2.1	Hankinta kansainvälistyy .....	32
2.2.2	Ostaja sijoittaa.....	33
2.3	Hankinnan organisointi .....	34
2.3.1	Keskitetty vai hajautettu malli.....	36
2.3.2	Keskittämisen edut ja haitat .....	36
2.3.3	Hajauttamisen edut ja haitat .....	37
2.4	Hankinnan kustannustekijät.....	38
2.4.1	Työaika .....	39
2.4.2	Nimikkeiden ja tuotteistuksen puute .....	39
2.4.3	Toiminnan ja prosessien määrittelemättömyys .....	40

2.4.4	Tietojärjestelmät .....	40
2.4.5	Hankinnan aikaiset kustannukset .....	41
2.4.6	Ostolaskujen käsittely .....	41
2.4.7	Hankinnan jälkeiset kustannukset .....	43
2.5	Hankintaprosessi .....	44
2.6	Prosessien kehittäminen .....	46
2.6.1	Toiminnanohjausjärjestelmä ja auditointi .....	49
2.6.2	Mikä on prosessi.....	49
2.6.3	Prosessien määrittely .....	50
2.6.4	Prosessi kehittyy vaiheittain.....	52
2.6.5	Prosessien kuvaus.....	56
2.6.6	Projektit ja prosessit.....	57
2.6.7	Prosessien mittaaminen .....	57
2.6.8	Prosessimatriisi.....	61
2.6.9	Jatkuva parantaminen .....	62
2.6.10	Prosessimaisen toimintatavan hyödyt ja haasteet liiketoiminnalle....	62
2.7	Prosessin jalkauttaminen muutosjohtamisen avulla .....	63
2.7.1	Muutos ja luottamuksen ilmapiiri .....	65
2.7.2	Muutoksen toimijat.....	66
2.7.3	Muutoksen johtamisen työkaluja .....	67
2.7.4	Muutoksen myyminen henkilöstölle .....	68
2.7.5	Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi .....	69
2.7.6	Muutosviestintä ja kanavat .....	70
2.7.7	Hyvä vai paha muutos?.....	71
2.7.8	Palautteen antaminen ja hankkiminen .....	75
2.7.9	Muutosvastarinta ja sen voittaminen.....	75
2.7.10	Sitoutuminen muutokseen .....	76
3	Empiirinen tutkimus .....	79
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	79
3.2	Tutkimusaineiston kerääminen ja tulosten käsittely .....	80
3.3	Kohdeorganisaation esittely.....	82

	3.3.1 Toiminta-ajatus ja arvot .....	82
	3.3.2 Organisaatio .....	82
	3.4 Kehityshankkeen eteneminen.....	83
4	Nykytilanteen kuvaus.....	85
	4.1 Työt ja niiden materiaalivirta .....	85
	4.2 Yhtiön omistajatahon tavoitteet hankinnalle .....	86
	4.3 Hankintatarpeet ja -tavat .....	87
	4.4 Logistiikan hallinta (varastointi).....	88
	4.5 Työnkuva ja toimintatavat .....	89
	4.6 Tarvikkeiden hankinta.....	90
	4.7 Hankinnan tietojärjestelmät Oraclen FINA JA IIRO .....	91
	4.7.1 Iiron perustaminen .....	91
	4.7.2 Hankintatapahtuman eteneminen .....	93
	4.7.3 Varasto-otto ja täydennys.....	93
	4.7.4 Järjestelmän raportit .....	93
5	Hankinnan ja hankintaprosessin kehittäminen.....	94
	5.1 Tilannekartoitus .....	94
	5.2 Hankinnan tavoitetila .....	95
	5.3 Hankinta- ja logistiikkaprosessi.....	95
	5.3.1 Osaprosessi 1: Valmistele ja hyväksytä hankinta .....	99
	5.3.2 Osaprosessi 2: Hanki Tuotteita .....	104
	5.3.3 Osaprosessi 3: Valvo varastoja ja toimituksia .....	111
	5.3.4 Osaprosessi 4: Käsittele ostolasku .....	118
	5.4 Muu hankintaan liittyvä kehitys .....	121
	5.4.1 Ostoluokat, ostoluokkasuunnitelmat ja tuotevastaavat .....	121
	5.4.2 Toimittajien hallinta .....	121
	5.4.3 Sopimustoimittajat ja puitesopimukset .....	122
	5.4.4 Varastointi toimittajan tiloissa.....	122
	5.4.5 Toimittajat vuonna 2007 - 2008, analysointi .....	122
	5.5 Ostolaskujen käsittely - ja maksuajat .....	123
	5.5.1 Laskujen pyörittäminen maksaa .....	123

5.5.2	Maksuajoilla on merkitystä.....	124
5.6	Tietojärjestelmien kehittäminen prosessia tukeviksi.....	125
5.6.1	Järjestelmän päivitys ja muutokset .....	126
5.6.2	Hälytysraporttien kehittäminen.....	126
5.6.3	Tilausten automatisointi .....	126
5.6.4	Tiedon siirtojen automatisointi .....	127
6	Muutosten ja prosessin jalkauttaminen käytäntöön .....	128
6.1	Viestintä avainasia muutoksessa .....	128
6.2	Prosessimessut .....	128
6.3	Hankinta aluepäivillä .....	129
6.4	Roadshow .....	129
6.4.1	Valmistelut ja materiaalit.....	130
6.4.2	Tilaisuuksien kulku .....	130
6.4.3	Roadshow:n palaute ja analysointi .....	131
6.5	Tiedottaminen ja koulutus .....	131
6.6	Palvelunumeron perustaminen .....	132
6.7	Esimies muutoksen tukijana.....	132
7	Tutkimuksen luotettavuus .....	134
7.1	Tutkimuksen reliabiliteetti .....	134
7.2	Tutkimuksen validiteetti.....	135
8	Kehittämisehdotukset ja johtopäätökset .....	136
8.1	Havainnot ja haasteet.....	136
8.1.1	Vastaanottojen puuttuminen on ongelma.....	136
8.1.2	Hankinnan roolia ei ymmärretä täysin .....	137
8.1.3	Prosessin noudattamista ei valvota.....	137
8.1.4	Muutoksen haasteet johtamisessa .....	137
8.2	Johtopäätökset ja korjaavat toimenpiteet, kehitysideat .....	138
8.2.1	Prosessin valvonta kuntoon .....	138
8.2.2	Toimittajien hallinta ja valvonta .....	138
8.2.3	Ohjeistusta pitää lisätä ja parantaa.....	138
8.2.4	Hankkijan käsikirja .....	139



8.2.5	Nimiketiedot järjestelmässä kuntoon .....	139
8.2.6	Palvelutilausten nimikkeistäminen ja kehitys .....	140
8.2.7	Kilpailutuksen laajentaminen .....	140
8.2.8	Asennuspakettien kokoaminen .....	140
8.2.9	Varaston ja materiaalivirran kehittäminen .....	141
9	Yhteenveto .....	142
	Lähteet .....	143
	Kuviot .....	146
	Taulukot .....	147

## 1 Johdanto

### 1.1 Hankintojen ja logistiikan muutos

Muutos on yhteiskunnassamme ja yritysmaailmassa jatkuvaa. Ne yritykset, jotka tänään pysyvät vastaamaan muutoksien tuomiin haasteisiin pärjäävät - kehittyvät hyvistä parhaiksi. Se vaatii organisaatioiden rakenteiden ymmärtämistä, toimintatapojen muuttamista ja kustannussäästöjen etsimistä. Muutoksen johtaminen vaatii esimiehiltä uusia taitoja, ihmisen käytöksen syiden tunnistamista ja toimimista sen mukaisesti.

Tutkimusten mukaan yritysten toiminnan suurimpia kulueriä ovat yleensä hankinnat. Hankintojen ja logistiikan osuuden yrityksen kokonaiskustannuksista on arveltu toimialasta riippuen olevan jopa 80 prosenttia. Hankinnoissa on sitoutuneena yrityksen omaa pääomaa. Toimitusketjujen ja materiaalivirtojen hallinnan merkitys siis tulevaisuudessa kasvaa entisestään. Hankintojen kustannustehokas hoitaminen vaatii hankintaprosessin sekä ammattitaitoisen hankintahenkilökunnan.

Hankinta on monissa yrityksissä tärkeä strateginen toiminto. Kansainvälistyvä yritysmaailma pakottaa yritykset siirtymään keskinäisestä kilpailusta toimitusketjujen väliseen hallinnan kilpailuun, joka korostaa entisestään ammattimaisesti ja tehokkaasti hoidetun hankinnan merkitystä. Työ maksaa yrityksille saman maan sisällä yhtä paljon, mahdollinen voitto ja kustannussäästöt on löydettävä logistisesta ketjusta. Useissa alan tutkimuksissa on näytetty toteen, että keskittämällä hankintoja yritys tai julkinen yksikkö voi saavuttaa suuria kustannussäästöjä. Tulevaisuudessa yrityksen tärkeä menestymisen osa-alue on erinomainen logistinen osaaminen sekä tehokkaat jakelu- ja hankintaverkostot.

Tiedon varastointi ja tavaroiden nopea liikkuminen sekä teknologiamullistus ovat muuttaneet yhteiskuntaa sekä yritysmaailman toimintaa pysyvästi. Teollisen toiminnan kehittämisestä alkanut laatu- ja prosessijohtaminen, joka keskittyy liiketoimintayksikköjen kilpailukyvyyn kehittämiseen ja laadun parantamiseen, on tullut jäädäkseen. Johtamistyylin nimi muuttuu aika ajoin, mutta toimintamallit jäävät. Pärjätäkseen yhä kovenevassa globaalissa kilpailussa yrityksen prosessien pitää olla tehokkaat ja toimivat. Yrityksessä on oltava yhteinen säännöstö ja käytöstavat, joiden mukaan toimitaan. Prosessimittarit tuottavat yritykselle vertailukelpoista tietoa sen toiminnasta ja pakottavat tarvittaessa muuttamaan toimintaa. Hankintojen onnistumista voidaan mitata mm. varastonkiertonopeudella, hankintojen neuvottelusäästöillä tai toimittajan toimitusvarmuudella.

Tehokas hankinta vaatii hyvät yhteistyökumppanit, toimittajaverkostot ja sopimukset. Jos yrityksellä on hyvät ja toimivat suhteet toimittajaan, on mahdollista toimia jopa niin, ettei yrityksen tarvitse ylläpitää omia varastoja vaan toimittaja toimittaa halutut tuotteet riittävän nopeasti yrityksen käyttöön. Tämä toimintamalli vaatii sitoutumista ja luottamusta yhteistyö-

kumppaneiden välille. Vaarana on liiallinen kiintyminen toimittajaan, jolloin tuotteiden hinnat voivat huomaamatta nousta kilpailutuksen puutteessa. Joissain tuoteryhmissä, kuten konttoritarvikkeissa, on mahdollista käyttää toimittajan kaupintavarastoa. Tällöin myyvä yritys varastoi tuotteet ja ostaja maksaa niistä käytön mukaan.

Useimmille yrityksille sopinee parhaiten jonkinlainen sekamalli, jossa osa kriittisistä tuotteista on omissa varastoissa ja vähemmän kriittisiä ostetaan käytön mukaan. Eri tuotteille myös sopivat erilaiset toimitusmallit, esim. puhelimen saa nopeasti hakemalla kaupasta tai tilaamalla asiakaspalvelusta postitse. Aina kannattaa toki muistaa, että hakeminen kaupasta on tehotonta työaikaa, joka maksaa työnantajalle. Tutkimuksen alussa kaikkia erilaisia kehitysvaihtoehtoja oli mahdollisuus käyttää.

Tosiasia on, että suurin osa uudistusprojekteista, jopa 70 prosenttia, epäonnistuu. Uusi ja tuntematon pelottaa työntekijöitä. Ammattimaisesti hoidetulla muutoksen viestinnällä siihen liittyvä vastustus vähenee ja muutoksien saaminen jokapäiväiseksi tavaksi toimia helpottuu. Perustelemalla esimerkein ja tarinoin muutoksen syyt hyvin, henkilöstön on helpompaa hyväksyä ja muuttaa toimintaansa haluttuun suuntaan. Vaihtoehtoisesti huonolla viestinnällä ei edes hyviä muutoksia saada myytyä henkilöstölle. On siis tärkeää viedä muutosprosessi läpi suunnittelemalla se hyvin.

## 1.2 Liiketoiminnan kehittämishankkeen tavoite

Case - yrityksen liiketoiminta kasvaa uusilla toiminta-alueilla, joka vaati henkilöstöltä uusien työtapojen omaksumista sekä kehittämään yritykselle uuden logistisen toimintamallin. Uudet työtehtävät lisäsivät erilaisten asennustarvikkeiden nimikkeiden ja varastoinnin hallinnointia. Materiaalihallinta on avainasemassa yritykselle uuden liiketoiminnan menestymisessä ja kustannustehokkuuden kehittämisessä. Uudet toimintatavat vaativat muutoksista viestimistä ja esimiehiltä jämakkaa muutosveturin roolin ottamista.

Tässä kehityshankkeessa tutkitaan samaan aikaan tapahtuvaa hankinnan organisoitumista ja siihen liittyviä kehitystoimenpiteitä sekä toimivan hankintaprosessin kehittymistä. Myös case - yrityksessä hankintakäytännöt, erityisesti muiden kuin varastonimikkeiden osalta, olivat kirjavat, hajallaan eikä yksiselitteisiä toimintaohjeita tai käytäntöjä ollut. Tietojärjestelmästä puuttui nimikkeitä ja jo olemassa olevien nimikkeiden tiedoissa oli puutteita. Toimiva ja ajan tasalla oleva nimikkeistö helpottaa työnsuunnittelua ja tekemistä. Työntekijöiden työaikaa kului, osittain näistä puutoksista, turhaan tuotteiden etsimiseen ja hankintaan.

Prosessit tuovat järjestyksen kaaokseen. Standardoimalla toiminta- ja hankintatapojaan yritys voi saavuttaa merkittäviä säästöjä ja päivittäinen toiminta tehostuu. Se on tavoitteena myös tässä tutkimuksessa. Järkevällä ja helpolla toimintamallilla työaika käytetään oikeisiin asioihin. Myynnin työ ja myytävien töiden hinnoittelu helpottuvat, kun tiedetään mitä työn tekeminen materiaaleineen yritykselle todella maksaa. Standardointityön oheistuotteena syntyy

usein yrityksen hankintaprosessi. Toimiva hankintaprosessi ja nimikkeistö luovat edellytykset sille, ettei yrityksen henkilökunnan työaika mene tarvikkeiden moninkertaiseen etsimiseen vaan jokainen voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa.

Tämän kehityshankkeen tarkoituksena on kuvata keskisuuren yrityksen hankintaprosessin kehittymistä ja siihen liittyneitä toimenpiteitä. Kehityshankkeessa kuvataan tarkemmin hankintaprosessin Ostot ja Logistiikka-prosessin neljä aliprosessia sekä jokaisen prosessin ylimmän tason ohjeistus ja prosessimittaristo. Prosessin kehityksen sivutuotteena syntyi muita hankinnan kehitystoimenpiteitä, joita on kuvattu tutkimuksessa sekä kehitysehdotuksissa.

Tutkimuksessa kuvataan muutosjohtamisen teorioiden viitekehyksestä, miten prosessin muutamat toimintatavat on mahdollista toteuttaa yrityksessä. Toimintamuutoksia suunniteltaessa on myös mietittävä miten ne viestitään ja miten muutoksien toteutumista seurataan.

Tutkimuksen mukainen prosessimalli ei ole tällaisenaan, samanaikaisesti, ollut käytössä kuvatussa yrityksessä. Hankinnan kehitystyötä tekevät henkilöt ovat tutkimuksen aikana muuttuneet ja sen myötä yleensä myös toimintatavat.

Hankintaprosessin kehittämisen tavoitteena on yleensä toimintatapojen yhtenäistäminen, laadun parantaminen ja kustannussäästöt. Yksinkertainen säästökeino on vapauttaa teknisten asiantuntijoiden sekä muun henkilöstön työaika heidän oman ydinosaamisensa hyödyntämiseen. Säästöjä syntyy myös, kun kilpailutetaan kaikki suuret hankinnat sekä hyödynnetään sopimustoimittajien varastointipalveluja. Hyödyntämällä toimittajan varastoja yrityksen taloudelliset resurssit eivät ole kiinnitettyinä liikelahjoihin, konttoritarvikkeisiin tai työvarusteisiin omassa varastossa, pahimmassa tapauksessa vuosikausia, vaan yritys ja sen yksiköt maksavat käytöstä kulutuksensa mukaisesti.

Yrityksissä kannattaa kiinnittää huomiota erityisesti sopimusten toimitusehtoihin ja maksuajkaan. Sillä kuka maksaa rahdin, tullit ja muut toimituksen kustannukset, etenkin ulkomaalaisten toimittajien kanssa tehtävissä sopimuksissa, on merkitystä. Huolimattomuus tulee kalliiksi. Maksuajalla ja laskujen kierrättämisellä on suuri merkitys yrityksen kassavaroihin. Tavoite-tilaksi kannattaa asettaa se, että yritys saa maksun asiakkaaltaan ennen kuin sen tarvitsee maksaa omia tarvikkeitaan.

Työn keskeisiä kysymyksiä ovat seuraavat:

- Miten hankinta ja hankintaprosessi rakentuvat?
- Miten hankintaprosessia ja hankintaa tulee kehittää?
- Miten hankintaprosessin toimintatapoihin liittyvät muutokset saadaan ankkuroitua yrityksen päivittäiseksi tavaksi toimia?

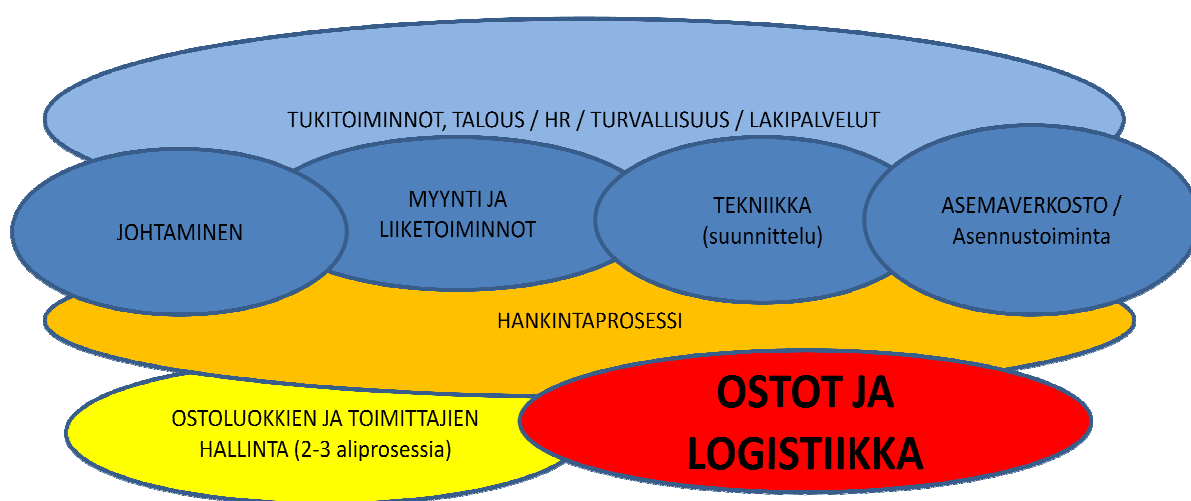
Esimerkkinä kehityshankkeessa ostoluokkiin liittyvissä viittauksissa käytetään tarvittaessa ostoluokkaa Työ- ja turvavarusteet, jonka ostovastaavana tekijä toimi tämän tutkimuksen

toteuttamisajankohtana. Tuotteiden tarpeen määrittelyssä tulee ottaa huomioon, että työ-  
turvallisuuslaki määrää joiltain osin, millaisia tuotteita on turvallista ja pakollista käyttää  
yrityksen toimialan töissä.

### 1.3 Kehittämishankkeen rajaus

Tässä työssä keskitytään hankintojen tekemisen muutosprosessiin. Hankintaprosessista on  
tarkasteltu erityisesti ostoja ja logistiikkaa. Ostoluokkien ja toimittajien hallinta, vaikka tär-  
keitä asioita hankinnan kehittämisessä ovatkin, on jätetty vähemmälle huomiolle.

Hankintaprosessilla on kosketusrajapinta kaikkiin yrityksen toimintoihin ja prosesseihin, vä-  
hintään epäsuorien palveluostojen kautta (kts. kuvio alla).



Kuvio 1: Tutkimusaiheen sijoittuminen organisaatiossa

Suurin osa työssä käsitellyistä aineistoista kuuluu Hankinta- ja logistiikkaprosessin osaproses-  
siin Valmistele ja hyväksytä hankinta (luku 5.3.1). Prosessi sisältävät pääosin operatiivisen  
hankintatoiminnan työvaiheet. Ostot- ja logistiikka - prosessin toiminnalla on suuri vaikutus  
yrityksen kustannuksiin ja tehokkuuteen. Toinen hankinnan osaprosessi ovat Toimittajien hal-  
linta ja Hallitse ostoluokkia. Siinä kuvatut prosessivaiheet ovat lähinnä hankintatoiminnan  
omaan sisäiseen käyttöön tarkoitettuja työohjeita.

Hankinnassa käytettäviä tietojärjestelmiä sekä niihin liittyviä kehitystoimenpiteitä käsitellään  
lyhyesti. Tietojärjestelmillä on nykyisin iso merkitys kaikelle liiketoiminnalle. Case - yrityk-  
sessä hankintoja ja varastoja hallinnoidaan sähköisesti Oraclen tietokantaratkaisuilla. Tieto-  
järjestelmät mahdollistavat tarkan, nopean raportoinnin ja seurannan, mutta myös rajoitta-  
vat toimintaa omalla toimintalogiikallaan. Käyttäjän kannalta on järkevää, ettei samoja tieto-  
ja jouduta tallentamaan useaan eri järjestelmään. Tietojen tulee siirtyä niiden välillä auto-  
maattisesti.

Case -yrityksen kaikki strategiamateriaali on luottamuksellista, joten se on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

#### 1.4 Raportin rakenne

Tämä raportin ensimmäinen osa on johdanto, jossa käsitellään tulevan hankkeen sisältöä, tutkimuskysymyksiä ja rajausta.

Raportin osassa kaksi käydään läpi tutkimukseen liittyviä teorioita, hankinnan perusteita ja alan termistöä, prosessin kehittämistä sekä muutosjohtamista. Osiossa on pyritty kuvaamaan kattavasti mitä eri teorioita on otettava huomioon prosessia ja hankintoja kehitettäessä. Jos muutoksia ei saada siirrettyä toiminnaksi, kehitystyö on ollut turhaa. Hankintaa ja siihen liittyvää termistöä käydään läpi koko tutkimuksen, rajaten se hankintaprosessin ja kehitystoimenpiteiden sisältämiin aiheisiin. Osassa kaksi myös esitellään käytännön työvälineitä siihen, miten yrityksessä viedään muutosprosessi hallitusti läpi.

Osiossa kolme käydään läpi tutkimusmenetelmiä. Case -yritys esitellään yleisesti tässä luvussa. Työnohjaajana toimii hankintatoiminnan kehitystyön ja keskittämisen aloittanut hankintajohtaja.

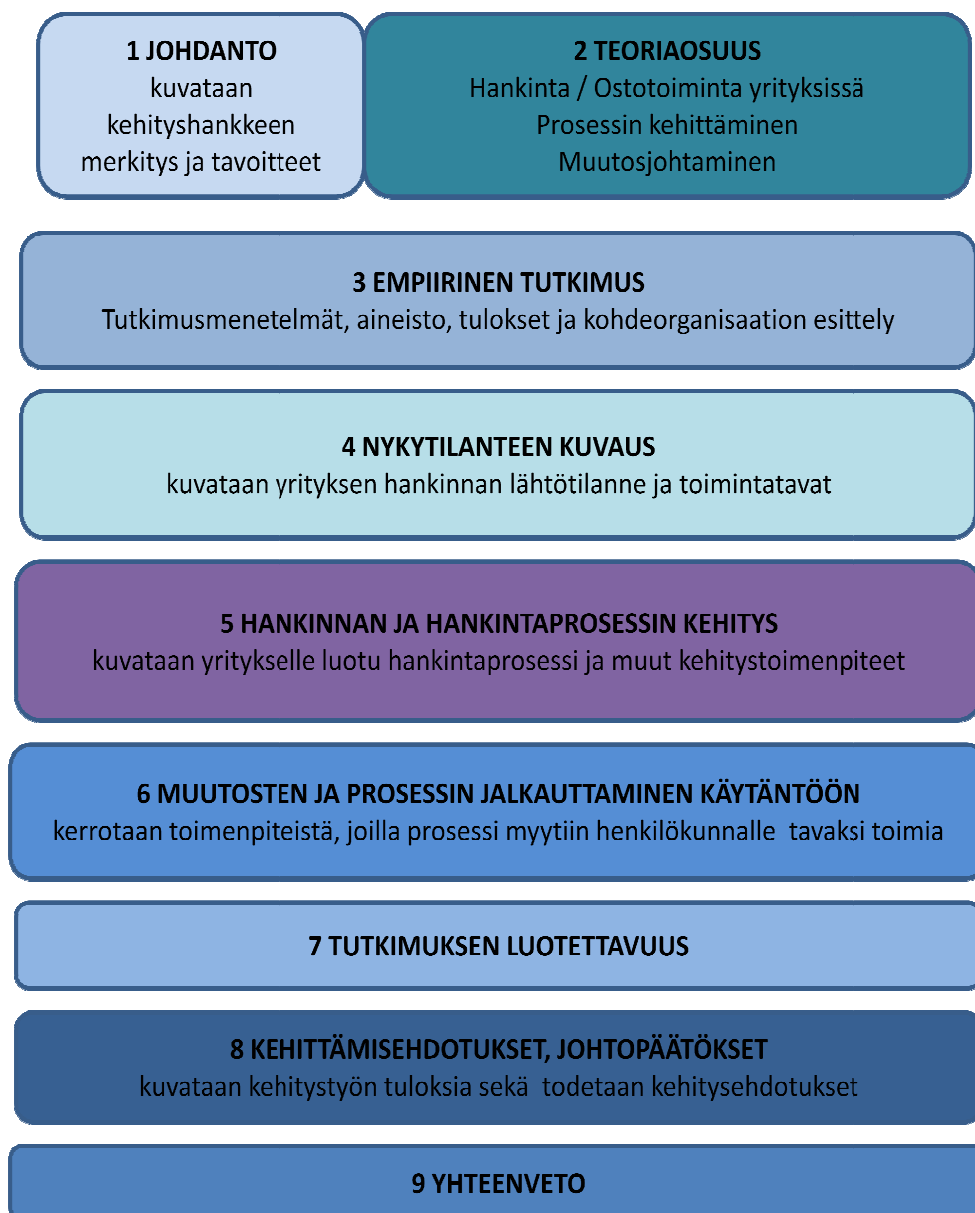
Osassa neljä kuvataan kohdeyrityksen hankintatoimen lähtötilannetta ja kehitystarpeita. Näiden lähtötietojen perusteella todettiin, että hankintaosastoa tarvitaan. Hankintaprosessi alkoi kehittyä tutkimuksessa kuvattuun muotoon. Nykytilanteen kuvauksessa kerrotaan myös käytössä olevista tietojärjestelmistä sekä kuvataan hankintatapahtuma tietojärjestelmän käyttäjän näkökulmasta.

Osassa viisi kuvataan syntynyt hankintaprosessi ja sen mittaristo. Prosessin kehittymiseen ja sen saattamiseksi toimintakuntoon on liittynyt monia muita hankinnan kehitystoimenpiteitä. Niitä käydään myös läpi raportin osassa viisi.

Raportin osassa kuusi kerrotaan ja kuvataan käytännön toimenpiteitä, joilla kohdassa viisi kuvattua hankintaprosessia sekä sen vaatimia toimintatapamuutoksia vietiin yrityksessä eteenpäin. Kohdassa seitsemän arvioin tutkimuksen luotettavuutta.

Osiossa kahdeksan käydään läpi tutkimuksen havaintoja. Lisäksi toiminnalle esitetään jatkokehitysideoita.

Viimeisessä osiossa yhdeksän on tutkimuksen yhteenveto.



Kuvio 2: Raportin rakenteen kuvaus

## 2 Hankinta, hankintaprosessi ja muutosjohtaminen

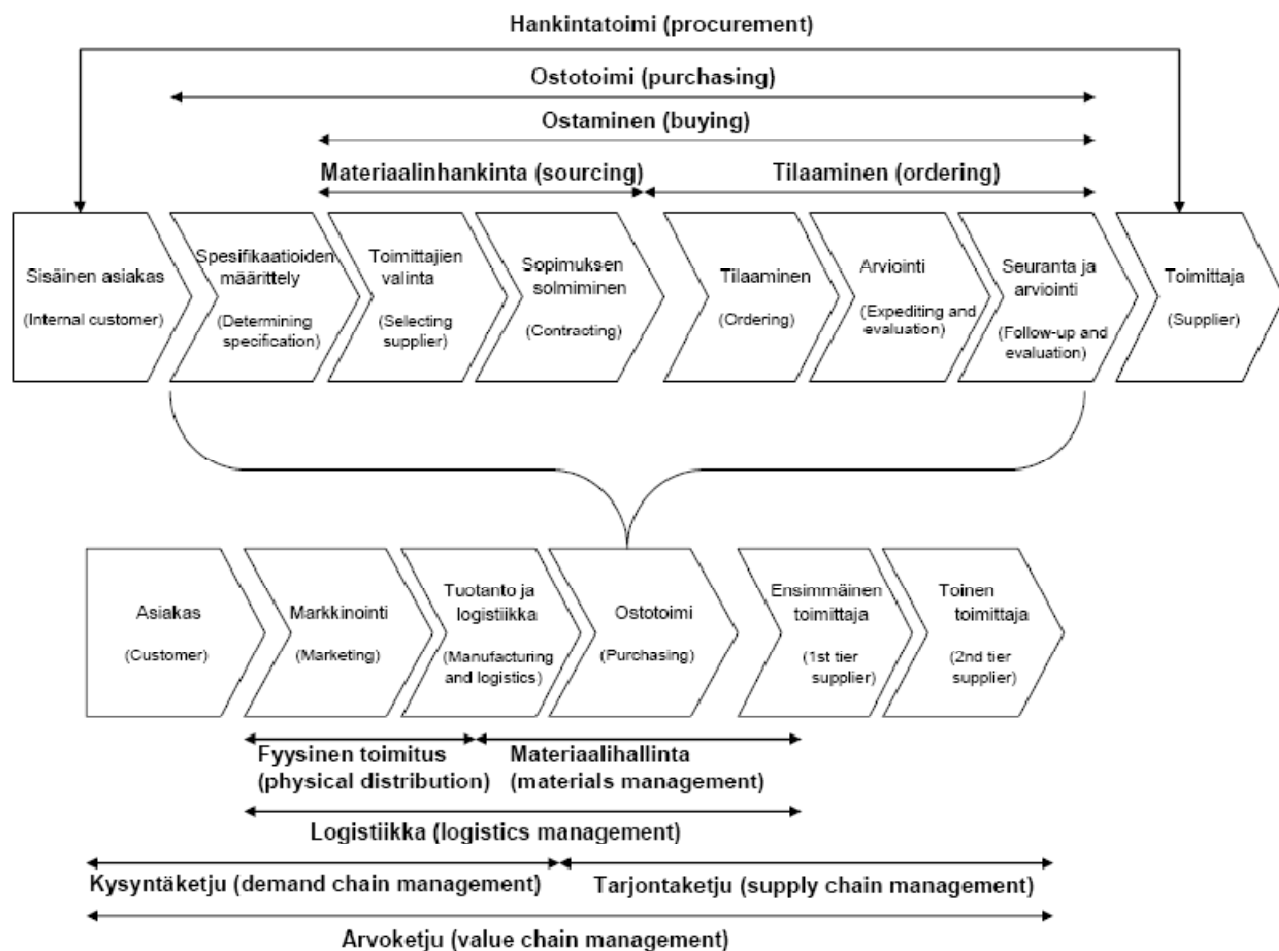
### 2.1 Hankinnan termit ja määritelmät

Hankinta on ammattialana monissa organisaatiossa uusi, joten ostamiseen ja hankintaan liittyvä termistö on suomen, englannin ja monen muun kielen osalta vielä epätäsmällistä ja sekavaa. Samalla sanalla voi olla useita eri merkityksiä, samoja termejä käytetään ristiin eikä yleisesti hyväksyttyjä määritelmiä ole. Monet organisaatiot mieltävät hankintatapahtuman yksittäisen tuotteen tai palvelun ostamisena, ja joskus hintojen tinkimisenä. Hankintaa on joidenkin mielestä pyytää toimittajilta tarjoukset ja valita organisaatiolle edullisin tai soveltuvin tarjous toimittajan esittämällä ehdoilla. Ammattimaiseen hankintaan kuuluu kuitenkin tuotteen koko elinkaaren hallinta ja logistinen ketju (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 57).

Terminologian kirjavuuden vuoksi suurimmassa osassa hankintatoimen teoksista aluksi määritellään perusterminologia hankintatoimen käsitteistä tai se löytyy kirjasta liitteenä. Toimialasta ja maasta riippuen eri termeillä voidaan tarkoittaa eri asiaa. Se, että terminologia on sekavaa, vaikeuttaa myös hankinnan kehittämistä ja rekrytointeja. Suomenkieliset sanat osto, hankinta, osto- ja hankintatoimi voivat tarkoittaa asiayhteydestä riippuen täysin samaa asiaa. Englanninkielisissä teksteissä esiintyy hankintatoimen terminologiaa sanoilla purchasing, procurement, sourcing, material management, supply (chain) management. Edes alalla työskenteleville ihmisille nämä termit ja niiden merkitykset sekä niiden väliset suhteet eivät ole itsestään selviä (Weele 2006,12; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 57; Ville Hietanen 2009,7).

Seuraavalla sivulla olevassa Remeksen (2005), rakentamassa kuviossa on yhdistetty hankintatoimen kokonaisuuden hahmottamiseksi yleisimmät osto- ja hankintatoimen termit ja Porterin lanseeraama arvoketju (alaosa) vuodelta 1985 sekä yleisen tason kuvaus hankintaprosessista. Porter oli ensimmäinen, joka nosti mallissaan fyysisen materiaalivirran lisäarvoa tuottavaksi toiminnoksi sekä liitti asiakasnäkökulman osaksi toimitusketjua. Porterin mukaan hankintatoimen tehtäviin kuuluu yrityksen arvoketjussa käytettävien panosten (input) ostaminen. Ostettavia panoksia ovat esim. raaka-aineet, asennustarvikkeet, ja muut kulutushyödykkeet, ja omaisuudet kuten koneet, laitteet, tuotekehityksen käyttämät laboratoriovälineet, it-järjestelmät sekä rakennukset (mm. Sakki 2003, 18; Weele 2006, 11).





Kuvio 3: Osto- ja hankintaterminologiaa (Remes 2005, mukailtu Weele 2005, 10, 13 ja 207.)

Kaikki organisaatiot hankkivat tuotteita ja palveluita, siten hankinta prosessina on olemassa kaikkialla - näkyvänä tai piilossa olevana toimintana - organisaatorakenteesta ja toimialasta riippuen. Alan kirjallisuudessa on yleinen tapa laatia hankinnan määritelmät sen mukaan mistä näkökulmasta asiaa tarkastellaan ja miten sitä halutaan korostaa. Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 67) ovat laatineet oman määritelmänsä termistä hankinta. Se pohjautuu Richard Lammingin, Gadde & Håkansson sekä Finn Wynstran määritelmiin. Uusi hankintamääritelmä kuuluu seuraavasti:

*”Hankinta on organisaation ulkoisten resurssien hallintaa. Organisaation toiminta, ylläpito, johtaminen ja kehittäminen vaativat erilaisia tuotteita ja palveluita sekä erilaista osaamista ja tietämystä organisaation ulkopuolelta. Hankinta pyrkii hyödyntämään toimittajamarkkinoiden mahdollisuudet niin, että lopullisen asiakkaan tarpeet tulevat tyydytetyiksi halutulla, yrityksen kokonaisetua maksimoivalla tavalla”.*

Hankintatoimesta puhumisen yhteydessä käytetään usein yläkäsitteitä, kuten logistiikka ja materiaalin hallinta tai laajemman kokonaisuuden sisältävä Supply Chain Management (SCM),

jolla tarkoitetaan suomeksi koko toimitus- tai tarjontaketjun hallintaa. Paljon käytetty termi on tilaus - toimitusketjun hallinta (Demand - Supply Chain), joka kulkee yksisuuntaisesti raaka-ainelähteeltä kuluttajalle. Hankintatoimella on yhteys kaikkiin edellä mainittuihin yläkäsitteisiin, mutta riippuen esim. yrityksen toimialasta, toimintatavasta, sen organisoinnista tai strategiasta, sen sijoittelu organisaatorakenteessa vaihtelee. Nykyään on yleistynyt tapa sisällyttää ostojen hallinta osaksi tarjontaketjun hallintaa (Weele 2006, 15; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 60; Sakki 2003, 20).

Hankintaprosessi-termiä käytetään prosessista, joka alkaa sisäisen asiakkaan tarpeesta ja päättyy laskun maksuun sisältäen kaikki toiminnot ko. prosessin läpiviemiseksi. Hankintaprosessin käytännön toteutus käydään läpi tarkemmin kappaleessa viisi.

Usein suomalaisissakin yrityksissä, kuten tämän työn esimerkkiyrityksessä, hankintaosastolla työskentelevillä henkilöillä on englanninkieliset titteleit. Yleisimpiä käytössä titteleitä ovat: Sourcing / Purchasing Assistant, Buyer, Purchaser, Purchasing / Sourcing Manager, Product Manager, Sourcing Director. Monesti hankinnassa työskennellään myös erilaisilla Procurement- etuliitteisillä nimikkeillä. Julkisella sektorilla on käytössä omia hankintahenkilöstönimikkeitään, kuten hankinta-asiantuntija tai hankintasuunnittelija (Procurement Expert tai Purchasing Planner).

### 2.1.1 Hankinta

Termit Purchasing, Sourcing ja Procurement saattavat aiheuttaa sekaannusta, sillä ne käännetään kaikki usein suomeksi sanalla hankinta, osto- tai hankintatoimi. Kuitenkin Procurement termiä käytetään yleensä merkitykseltään laajemmassa mielessä kuin Purchasing -termiä. Hankinnan titteleissä Procurement -liitteelliset työtehtävät ovat usein vastuualueelta laajempia ja organisaatiossa korkeammalla tasolla. Porter käytti hankinnasta termiä Procurement, sillä Purchasing koettiin johdossa liian kapea-alaiseksi (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 58; Weele 2006, 11).

Laajasti tulkittuna sana, hankinta ”sisältää kaikki ne toiminnot joiden seurauksena yritys saa laskun ulkopuoliselta osapuolelta”. Hankinta sisältää ostotoimen (purchasing) lisäksi, varastot, tavaraliikenteen ja kuljetukset, tavaran vastaanoton, saapuvan tavaran tarkastamisen, laatutarkastamisen ja tavaran talteenoton. Hankintaan kuuluu kaikki yrityksen tuote- ja palveluhankinnat sekä ulkopuolisen työvoiman vuokrauksen. Hankintaan, erona ostoon, sisältyy toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinta (eng. supplier management, supply management). Sillä tarkoitetaan määrätietoista otetta toimittajamarkkinoiden hyödyntämiseen ja kehittämiseen sekä toimittajaverkoston johtamista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 58-59)

### 2.1.2 Osto, tilaaminen, kotiinkutsut

Puhuttaessa osto- tai hankintatoiminnasta, niin termi osto eli purchasing on todennäköisesti eniten käytössä ja tunnetuin. Muita virallisia tai vakiintuneita käännöksiä termille purchasing ovat ostaminen, ostotoiminta tai hankinta (MOT Sanakirjasto 2005). Ostotoimi on yleisesti käytössä mm. teollisuusyrityksissä, tukkukaupassa, palveluita hankkivissa yksityisen ja julkisen sektorin yrityksissä sekä organisaatioissa (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö ja Vepsäläinen 1995, 16).

Ostaminen eroaa hankinnasta mm. tarvemäärittelyn suhteen. Ostamisessa tekninen määrittely tai jopa puitesopimus, on jo yleensä tehty jonkun muun tahon toimesta. Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008,58) mukaan ostaminen tarkoittaa yleensä hankinnan kaupalliseen toimintaan liittyviä transaktioita: tilaamista, kotiinkutsuja, huolintaa ja maksuliikenteen hoitoa.

Tilaaminen (ordering tai buying) tarkoittaa yleensä ostotilauksen tekemistä toimittajalle aiemmin sovittujen ehtojen mukaisesti. Termiä käytetään myös ostamisen rinnalla, silloin kun tuote tai palvelu tilataan ilman tarjouskierrosta ja/tai sopimusneuvotteluja. Tilaaminen on tapahtunut esimerkiksi hinnaston tai tarjouskirjeen perusteella (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 58).

Kotiinkutsu tarkoittaa tuotteen automatisoitua hankintatapahtumaa, esim. järjestelmässä olevien nimikkeellisten tuotteiden ”tilauksen” suoraa välitystä toimittajalle, ilman ostoneuvotteluja. Kotiinkutsun yleensä suorittaa tuotteen varsinainen tarvitsija, joko sähköisesti, kirjallisesti tai puhelimella. Kotiinkutsutuotteiden toimittamiseen liittyvät ehdot ja hinnat on sovittu, jolloin tilaaminen tarkoittaa käytännössä vain ilmoitusta siitä, kuinka paljon tuotetta toimipisteeseen tarvitaan ja millä toimitusajalla (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 58).

### 2.1.3 Toimitusketjun ja arvoketjun hallinta

Toimitusketjun (supply chain management) hallinnalla hankinnan näkökulma laajenee koko tuotteen toimitusketjuun. Toimitusketjulla tarkoitetaan yksisuuntaista ketjua raaka-ainelähteiltä lopulliselle kuluttajalle. Tarvitaan markkinoilla kysyntää, jotta toimitusketju käynnistyy. Toimitusketjussa syntyy tuotteen todellinen arvo. (Sakki 2003,58)

Arvoketjulla (value chain) tarkoitetaan lähes samaa kuin toimitusketjulla, mutta sitä tarkisteltaessa painotetaan eri ketjun osien tuomaa lisäarvoa.

Lisäarvoa voidaan mitata jalostusarvolla, jota voidaan laskea kahdella eri tavalla (Sakki 2003,21):

#### Vaihtoehto 1

+ liikevaihto  
- hankittujen aineiden ja palvelujen käyttö

---

= jalostusarvo

#### Vaihtoehto 2

+ liiketulos (liikevoitto/-tappio)  
+ poistot  
+ palkkakustannukset  
+ vuokratkustannukset

---

= jalostusarvo

Mitä enemmän tuotteeseen liittyy palvelua, sitä suurempi on sen jalostusarvo ja sen kasvataminen vaikuttaa suomalaiseen työvoiman kysyntään. Kansantaloudelle parasta työllisyyspolitiikkaa on jalostusarvon nostaminen (Sakki 2003, 21).

#### 2.1.4 Ohi ostaminen

Tuotantoon kuulumattomat, epäsuorat hankinnat, ovat yrityksille usein myös iso kuluerä, joiden hallinnointi organisaatiossa saattaa olla hajaantunut eikä kukaan kannan niistä kokonaisvastuuta. Epäsuoria hankintoja ovat tyypillisesti konsultointi- ja koulutuspalvelut, HR-ostot, markkinointi- ja mainonta sekä ruokala- ja terveydenhuoltopalvelut. Ostaminen saattaa olla villiä toimintaa, jossa jokainen toimii omaksumallaan toimintatavalla. Tämä vaikeuttaa hankintojen kokonaiskuvan saamista, toiminta on tehotonta ja sitä tehdään vaihtelevalla osaamistasolla. Usein myös toimitusten seuraaminen on puutteellista ja vastaanotot puuttuvat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 370).

Karjalaisen (2009) tutkimuksessa on määritelty keskitetyn hankinnan ohjeiden noudattamatta jättäminen eli nk. ohi ostaminen, jonka muotoja ovat

- Tahaton, jolloin oston tehnyt ja hyväksynyt henkilö eivät ole tienneet puitesopimuksen olemassa olosta tai toimintatavoista.
- Pakotettu ohi ostaminen, jolloin henkilöt tietävät puitesopimuksesta, mutta eivät pysty sitä noudattamaan tai sopimus ei ole valmis.

- Satunnainen ohi osto, tällöin henkilöt ovat tietoisia puitesopimuksesta, mutta eivät joko välitä (halutaan toimia kuten ennen) siitä tai aikataulu ei mahdollista sen käyttämistä. Tarkoitus ei ole vahingoittaa organisaatiota.
- Hyvää tarkoittava ohi osto, eli henkilöt olettavat sopimusten ulkopuolisen ostamisen olevan yritykselle edullista. Monessa tapauksessa silloin katsotaan yksittäisen ostokerran hankintahintaa hankinnan kokonaiskustannusten sijaan.
- Pahantahtoinen ohioistaminen, tapahtuu silloin kun henkilökunnalla on voimakas muutostarinta tai oman eduntavoittelu, esim. halutaan ohjata ostoja omien sukulaisten tai tuttavien yrityksille.

Ohi ostamista, hyvää tai pahantahtoista, on esimerkiksi sellainen hankinta, joka tehdään tietoisesti paikalliselta toimittajalta, vaikka yrityksellä on voimassa oleva puitesopimus valtakunnallisen yrityksen kanssa samasta tuotteesta. Pakotettua ohi ostamista on se, että joudutaan ostamaan ei-sopimustoimittajalta esim. toimitusaikatauluongelmien vuoksi.

Mikäli hankintaprosessi halutaan toimivaksi, näihin ohi prosessin ostamisiin on esimiesten puuttava jämäkästi heti kun niitä havaitaan (Karjalainen 2009, 116-117, Logistiikka-lehti 6/2009, 26-27).

#### 2.1.5 Ulkoistaminen

Aikaisemmin itse tuotetun palvelun tai tuotannon siirtämistä ulkopuoliselle tarjoajalle kutsutaan ulkoistamiseksi (outsourcing). Ulkoistamisen idea perustuu siihen, että organisaatiossa keskitytään ydinosamiseen ja hankintaan sitä tukevia palveluita markkinoilta. Ulkoistamiseen on yrityksissä monia syitä, kuten yrityksen liiketoiminnan tilanne ja olosuhteet, palvelujen tarjonta tai toimialan luonne.

Ulkoistamiseen päädytään yleensä erilaisten kannattavuuslaskelmien ja analyysien perusteella tai todetaan, että organisaatiolta puuttuu palvelun ammattimaisesti hoitamiseen tarvittava osaaminen. Jos palvelun tai raaka-aineiden saatavuuden merkitys on yritykselle ja sen liiketoiminnalle strategisen tärkeä, sitä ei kannata ulkoistaa. Jos ulkoistamiseen kuitenkin päädytään, on yhteistyökumppanin / toimittajan sopimukseen kirjattava riittävät sanktiopykälät (Laamanen 2005, 19; Koskinen ym. 1995, 60; Kiiskinen 2002, 21).

Jalanka, Salmenkari ja Winqvist (2003, 8) jakavat ulkoistamiset logistiikan osa-alueella neljään tasoon:

1. taso on yleensä selkeä palvelun ostaminen, esimerkiksi kuljetuspalvelut. Kyseessä ei ole kumppanuus vaan ostajan ja myyjän välinen suhde. Suhde on helppo purkaa ja palvelu kilpailuttaa.
2. taso käsittää muutamien palvelujen ulkoistuksen. Ulkoistaja tavoittelee joustavuutta ja kustannussäästöjä.
3. tasolla yritys ulkoistaa logistiikkansa kokonaan tai suurelta osin. Tavoite on yleensä päästä hyödyntämään palvelun tarjoajan logistiikkaverkostoa.
4. taso on toiminnan täydellinen ulkoistaminen, jolloin palveluntuottaja hoitaa kaikki logistiset palvelut. Toimittaja usein on pelkkä koordinaattori, joka ostaa varsinaiset palvelut muilta toimijoilta.

Tätä vastaavaa jakoa voidaan käyttää soveltaen myös muille toimialoille. Ulkoistaminen ei kuitenkaan kannata silloin, kun oma prosessi ei ole kunnossa tai ulkoistettavaa työtä ei voida järkevästi irrottaa organisaation tehtävistä. Näissä tapauksissa on vaarana uuden varjo-organisaation syntyminen ulkoistavaan yritykseen ja kustannukset nousevat. Ulkoistamista ei kannata tehdä ideologista syistä. Analysointi ennen päätöstä on tehtävä huolellisesti, etenkin pitkien sitoumuksien yhteydessä. Ulkoistetun palvelun palauttaminen takaisin yrityksen omaan hoitoon on kallista.

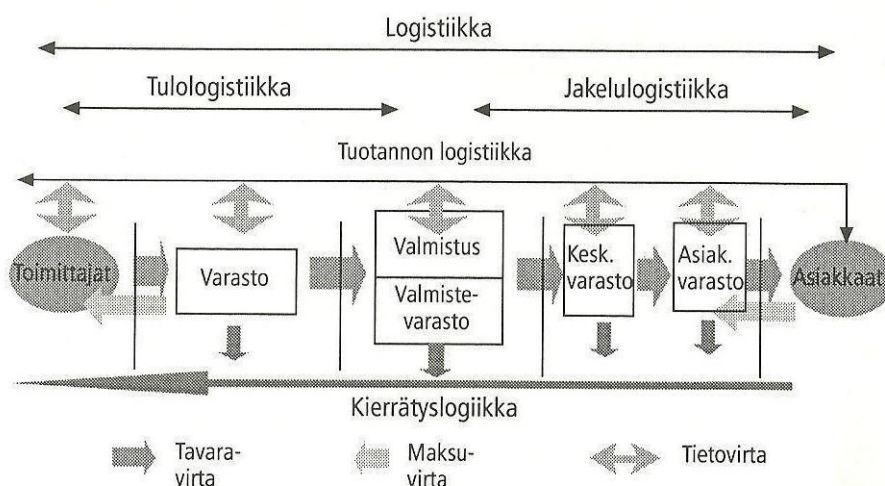
Ulkoistaminen usein vaatii myös suurta luottamusta, se on kumppanuuteen perustuvan yhteistyön ehdoton edellytys.

#### 2.1.6 Logistiikka ja varastointi

Logistinen prosessi kulkee yrityksessä monen vastualueen läpi. Se ei ole yksittäinen toiminto, joka siirtää tavaraa arvoketjussa eteenpäin. Logistinen prosessi koostuu monesta hajallaan olevasta tehtävästä, jolla tuetaan yrityksen liiketoiminnan ydinprosessin toteutumista. Logistiikka on tavaravirran ja niihin liittyvien tieto- ja rahavirtojen ohjaamista. On myös tärkeitä huomata, että logistiikka kohtaa monessa kohtaa asiakkaan (Sakki 2003, 23).

Tällä hetkellä suurimmat kehitystoimet yrityksissä tehdään tilaus - toimitusketjun kehittämisessä. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY:n teettämän tutkimuksen mukaan yritykset pitävät sen toimivuutta omissa yrityksissään yleensä hyvänä ja dokumentointia toimivana. Yritysten varastojen arvot pyritään pitämään mahdollisimman alhaalla ja täydentää tarpeiden

mukaan. Noin puolet tutkimukseen vastanneista logistiikka-alan yrityksistä täydentävät asiakkaansa varastoja automaattisesti. (Suomen Logistiikkayhdistys Logy ry.)



Kuvio 4: Logistiikka sisältää paljon enemmän kuin pelkän jakelun (Sakki 2003, 24)

Logistiikalla tarkoitettiin alkujaan USA:ssa 1950-luvulla fyysistä jakelua tai markkinointilogistiikkaa. Se merkitsi tavaroiden kuljettamista, varastointia ja tuotteiden kysynnän ja tarjonnan koordinoimista. Lisäarvo koettiin tulevan siitä, että tavarat ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan (Just On Time - malli). Suomenkielessä logistiikasta käytetään myös nimeä materiaalihallinto (Sakki 2003, 23).

#### 2.1.7 Varastointi

Varastoinnista (warehousing) puhuttaessa tarkoitetaan yleensä varastotiloja, niiden suunnittelua tai varastossa tapahtuvia toimintoja. Tämä edellyttää yrityksessä monia päätöksiä varastojen määrän ja koon, tehtävien ja tekniikan osalta. Varastolla voidaan käsittää myös yrityksen koko vaihto-omaisuus riippumatta siitä, missä varsinaiset tuotteet sijaitsevat. Varastonohjauksella (inventory management) tarkoitetaan varastoihin sitoutuvan pääoman hallintaa sekä varastomateriaalin ohjausta. Varastonohjauksella hallinnoidaan materiaalivirtoja ylläpitäen haluttua palvelutasoa mahdollisimman optimaalisilla operatiivisilla kustannuksilla. Yksinkertaistettuna voidaan siis sanoa, että varastoinnilla tarkoitetaan tilojen hallintaa, varastonohjauksella taas varaston taloudellista hallintaa (Ritvanen & Koivisto 2006, 34; Sakki 2003, 73).

Varastoinnilla tasataan tavaroiden saatavuudessa esiintyviä eroja. Varastoinnin järjestäminen ja varastotasot riippuvat mm. yrityksen toimialasta, sen liiketoimintamallista ja tavoitteista. Varastoarvoissa on usein toimialasta riippuen kiinni huomattava määrä yrityksen pääomaa. Omistajalle on tärkeää, että pääoma tuottaa eikä ole kiinnitettynä varastoon.

Varastoon liittyvien kustannustekijöiden seuraamiseksi ja vertailemiseksi on kehitetty erilaisia laskentakaavoja, kuten optimiostoerän EOQ (Economic Order Quantity), varastonkiertonopeus, ABC-analyysi, varaston palvelukyky ja myyntikateprosentti x kierto. Tunnuslukujen tulkitsemiseksi käytäntöön ongelmia ovat mm. se, että ne perustuvat tasaiselle kysynnälle ja kulu- tukselle. Oletetaan, että varastoinnin tai toiminnan muut kustannustekijät ovat muuttumat- tomat eikä tunnuslukujen laskennassa oteta lainkaan huomioon laadullisia tekijöitä, kuten yrityksen palvelutasoa (Ritvanen & Koivisto 2006, 34; Sakki 2003, 79).

Jokainen nimike on ainutkertainen ja varmuusvarastointi on järkevää viedä nimiketasolle. Menetetystä myynnistä jopa 20-30 prosenttia johtuu toimittajien toimitusajan ongelmista eli siitä ettei yritykset pysty toimittamaan asiakkaan haluamaan palvelua halutussa aikataulussa. Varastoja ei ole järkevää ajaa niin alas, että asiakassuhteet kärsivät (Logistiikka-lehti 2/2010, 32).

#### 2.1.8 Varastonkiertonopeus

Materiaalin ohjauksella pyritään vaikuttamaan vaihto-omaisuuteen. Varastonkiertonopeus yhdelle nimikkeelle, tässä esimerkissä kuvitteelliselle liittimelle, lasketaan seuraavasti:

##### **Esimerkki 1:**

Vuoden käyttö tai myynti (hankintahinta a 2,5 e kpl, kulutus 11500 kpl= 27800 e)

---

Varastojen (keskiarvoarvo) (70 kpl /10 varastoa =700 kpl x 2,5= 1750)

Varaston kiertonopeus on 15,8 eli olemassa oleva varastomäärä kiertää 15,8 kertaa vuodessa.

##### **Esimerkki 2:**

Vuoden käyttö tai myynti (hankintahinta a 2,5 e kpl, kulutus 11500 kpl= 27800 e)

---

Varastojen (keskiarvoarvo) (170 kpl /10 varastoa =1700 kpl x 2,5= 4250)

Varaston kiertonopeus on 6,5 eli olemassa oleva varastomäärä kiertää 6,5 kertaa vuodessa.

Kiertonopeuden yksikköinä voivat olla mm. hinta, kappale, paino ja tilavuus. Mitä nopeammin tavara varastossa kiertää, sitä vähemmän varastoon on sitoutunut pääomaa. Varastonkierto- nopeuden nostaminen tehdään hallitusti, koko logistiikkaketju huomioiden. Liian suuret muu- tokset voivat johtaa päivittäisen toiminnan vaikeuksiin. Keskimääräisen varaston seuranta on vaikeaa seurata, joten yleensä mittaus tehdään tietyinä hetkenä.



Jos varaston kiertonopeutta halutaan verrata eri yritysten välillä, vertailukelpoinen tunnusluku saadaan:

$$\text{Vaihto-omaisuuden osuus} = \frac{\text{vaihto-omaisuuden arvo}}{\text{liikevaihto}} \%$$

(Ritvanen & Koivisto 2006, 37; Sakki 2003, 79-80)

Ohjaustaito - tunnusluku on yksi varastoinnin kehittämisen kannalta erityisen tärkeä tunnusluku, sillä se sitoo varaston kierron tuotteen toimitusaikaan. Mitä pidempi tuotteen toimitusaika on, sitä hitaampi yleensä on varaston kiertonopeus sen osalta.

$$\text{Ohjaustaito} = \frac{\text{tuotteen toimitusaika}}{\text{varaston pysähdysaika}}$$

Jos tuotteen toimitusaika on neljä viikkoa ja se on varastossa (pysähdysaika) kaksi kuukautta, tuotteen ohjausarvo on 0,5. Jos toimitusaika lyhenee puolella kahteen viikkoon, myös tuotteen pysähdysajan tulisi pudota kuukauteen. Ohjaustaidon tunnusluvun pienentäminen on prosessiajattelun avainkysymys, joka vaatii kaikkien organisaation tahojen yhteistyötä. Toimitusajan lyheneminen tulisi johtaa varaston vastaavaan pienentymiseen (Sakki 2003, 83).

#### 2.1.9 Optimiostokerä

Yritykselle on tärkeää, että sillä on riittävästi raaka-aineita, jotta se pystyy lunastamaan asiakaslupauksensa. Sakki toteaa (2003, 85), ettei tavarantoimitusten kustannuseriä ole syytä aliarvioida. Jokainen toimitus työllistää tavarantoimitukseen liittyvien toimenpiteiden vuoksi ja toimituksiin liittyvä kirjanpidollinen työ maksaa.

Ostoerien määrää voidaan optimoida käyttäen apuna Wilsonin kaavaa. Optimia ostokerää kuvaamaan käytetään lyhennettä EOQ (economical order quantity). Arvo lasketaan seuraavasti (Sakki 2003, 85):

$$\text{EOQ} = \text{SQRT} ((2 \times D \times \text{TK}) / (H \times \text{VK}))$$

D = arvio vuosimenekistä

TK = yhden toimituserän kustannus

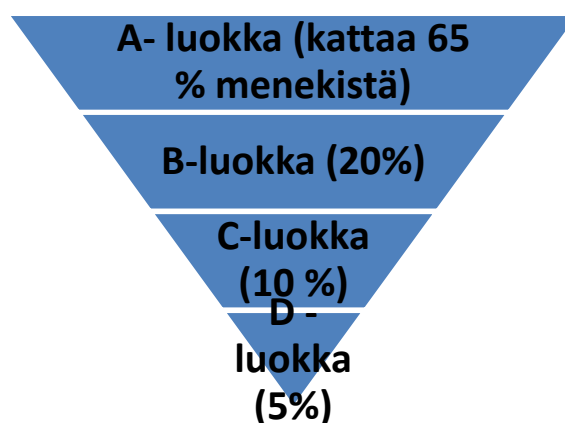
H = tuotteen yksikköhinta

VK = yhden tuotteen varastointikustannus

Optimierä on aina likiarvo, koska kaavassa käytettävät arvot menekki ja kustannukset ovat keskiarvoja tai arvioita. Kaavan käytön ongelma on, että se perustuu tasaiselle kulutukselle ja kiinteille kustannustekijöille. Se ei myöskään ota kantaa laadullisiin kysymyksiin, kuten halutun palvelutason säilyttämiseen (Sakki 2003, 85; Ritvanen & Koivisto 2006, 34).

### 2.1.10 ABC-analyysi

ABC-analyysi on erittäin suosittu varastoinnin kehitysmenetelmä kaikkialla maailmassa. Se perustuu 80/20 -sääntöön, joka tarkoittaa sitä, että 20 prosenttia yrityksen asiakkaista tai tuotteista tuottavat 80 prosenttia myynnistä. Luvut voivat myös olla jotain muuta. Analyysissä tuotteet jaetaan joko myynnin tai käytön mukaan. Vaihtoehtoinen tapa luokitella tuotteet, on niiden vaikuttavuus yrityksen kannattavuuteen.



Kuvio 5: Varastotuotteet jaetaan kriittisyyden mukaan ABC-analyysillä

A-luokan nimikkeet ovat yrityksen toiminnalle tärkeitä ja niiden toimitusajat on pyrittävä saamaan mahdollisimman lyhyeksi. Tuotteita on valvottava tehokkaasti. Jos suuri osuus varaston tuotteista on A- tai B-luokassa ja niiden kierto nopeus on pieni, tuote-eriä on yleensä mahdollista pienentää.

Se, että tuote on C- tai D-luokassa, ei tee siitä tarpeetonta tai että sen varastoiminen pitäisi lopettaa. Tuote voi olla yrityksen toiminnan kannalta, esimerkiksi pitkien toimitusaikojen vuoksi kriittinen. Tuotteiden määrä pitää olla vähäinen.

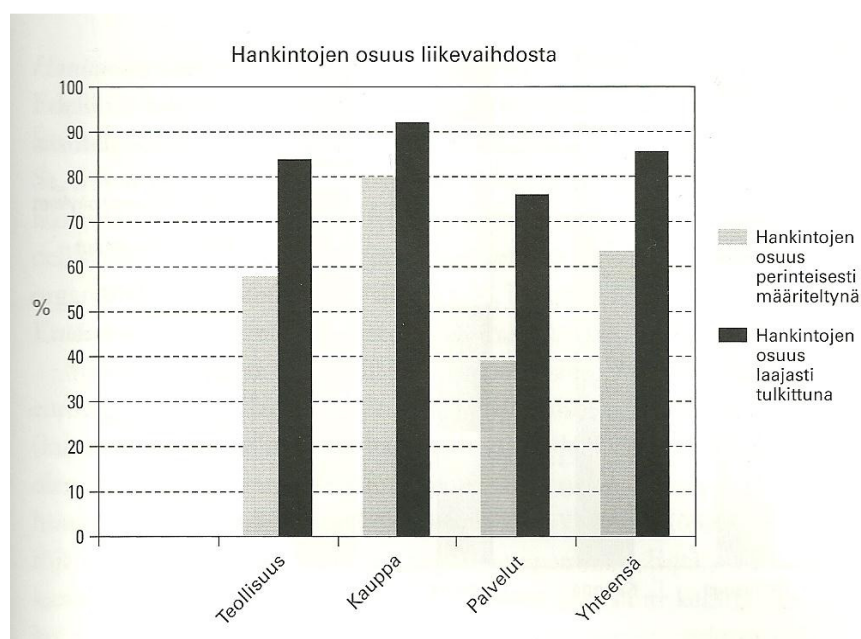
### 2.1.11 Varastoinnin kustannukset

Vaihto-omaisuuden kustannukset on aina laskettava yrityskohtaisesti. Niihin vaikuttavat käytöpääoman korkokustannukset, varastoimiseen tarvittavat tilat ja muut kulut sekä tuotteiden hävikki tai muusta syystä varastosta poisto (viallinen, vanhentunut, lakimuutokset). Kustannukset voivat olla jopa puolet varaston arvosta vuositasolla laskettuna (Sakki 2003, 82).

Varastointi ja materiaalivirtojen tehokas ohjaus ovat erittäin suuri haaste ja merkittävä kilpailutekijä.

## 2.2 Hankinta - yksi strateginen toiminto

Toimialasta riippuen hankinnan ja toimitusketjun hallinnan rooli korostuu kilpailun kiristytessä. Silti useimmat yritykset suhtautuvat hankintaan pirstalaloidusti. Markkinoiden yhdyntyessä, toimialojen kansainvälistyessä ja kilpailun kiristytessä logistiikasta on tullut osa yrityksen strategista johtamista. Johtamisen näkökulmasta materiaalivirroilla ja pääomalla on tiivis riippuvuussuhde, mitä nopeammin materiaalit kiertävät, sitä nopeammin myös pääoma kiertää. Nikolai Sourcing Oy:n tekemän tutkimuksen mukaan keskiuurissa yrityksissä hankintaa ei kuitenkaan aina nähdä strategisena toimintona, vaan pakollisena kulueränä. Yrityksissä ei ole selvää kuvaa mitä kaikkea hankinnan rooliin kokonaisuudessaan kuuluu. On mahdollista, että yrityksen itsenäisillä liiketoiminnoilla on erilainen hankintapolitiikka ja -käytäntö, vaikka toimittajat voivat olla eri yksiköillä samoja. Monissa yrityksissä hankinta edelleen nähdään vain operatiivisena ostotoimintana. Vasta kun osto lakkaa olemasta operatiivinen kotiinkutsu-toiminto ja laajenee prosessirajat ylittäväksi strategiseksi hankinnaksi, yrityksessä kehittyy todellinen asiantuntijuus ja se saavuttaa merkittäviä säästöjä materiaalihallinnassaan (Lumijärvi 2007,92; Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman Taru, 15, 18; Logy ry.).



Kuvio 6: Hankintojen osuus verrattuna yrityksen liikevaihtoon (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 85)

Kuten kuviosta 1 käy ilmi, ulkopuolelta ostettavat tavarat, materiaalit ja palvelut muodostavat useimmissa organisaatioissa suurimman yksittäisen kustannuserän. Perinteisen määritelmän mukaiset hankinnat ovat suoria tavarahankintoja, laajemman määritelmän mukaisesti laskettuna ne sisältävät myös epäsuorat hankinnat. Ei siis ole yhdentekevää miten materiaali-  
virtoja hallitaan (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2008, 84).

Hankinnan strategisen aseman ja sitä seuraavan suunnittelun ja prosessoinnin seurauksena yritys yleensä yhtenäistää nimikkeensä sekä työtapansa. Kilpailutettaessa toimittajia yrityksen on määriteltävä tarkasti tuotteensa ja tarpeensa, jotta se saa juuri haluamaansa tuotetta haluamilla toimitusajoilla. Toimittajien tarjouksia voidaan aidosti verrata keskenään vain silloin kun tuotteet ovat riittävästi yksilöity. Ostot keskittäessään muutamalle toimittajalle hankinnat kustannukset laskevat, koska yrityksen ostovolyymit ovat suurempia ja neuvottelu-asema paranee.

Hankinnan strateginen rooli kasva entisestään yrityksen ulkoistaessa avaintoimintojaan. Välillisten hankintojen, kuten esimerkiksi huolto, kunnossapito, matkustaminen ja siivous, ulkoistaminen on monen yrityksen arkipäivää. Yrityksissä on vallalla näkemys, että on järkevää keskittyä omaan ydinosaan ja ulkoistaa muut. Toisaalta yrityksissä on hyvä muistaa, että sille jää edelleen toiminnan määrittelijän ja luvan antajan rooli. Ulkoistettu palveluntarjoaja toimii annettujen toimintaohjeiden mukaan eikä kustannuksia lisäävien päätösten tekemistä yleensä ulkoisteta. Ulkoistetun palvelun hallinnointi työllistää usein enemmän kuin on ymmärretty. Yleisimmät ulkoistetut palvelut ovat varastointi ja jakelu sekä it-palvelut. Monet yritykset ovat ulkoistaneet koko logistiikan tai yhtiöittäneet omat logistiikkapalvelunsa (Lumijärvi 2007, 94).

Huippuyrityksissä hankinnalla on tuotekehityksen kanssa yhtäläinen asema. Tuotekustannuksia on huomattavasti helpompaa alentaa tuotekehitysvaiheessa, kuin hankittaessa valmiiksi suunnitellulle komponentille toimittajaa (Lumijärvi 2007, 97).

### 2.2.1 Hankinta kansainvälistyy

Kansainvälistyvä liiketoiminta vaikuttaa yhä enemmän myös hankintatoimeen ja sen organisointiin. Yrityksille, jotka tekevät esim. komponenttien kokoonpanoa, suorien ostojen osalta globaali hankinta ei ole enää vaihtoehto, vaan välttämättömyys. Suomalainen työ ei pysty kilpailemaan kehittyvien maiden markkinoiden kanssa. Jos tuotteen oma valmistus ei enää kannata, yrityksen kannattaa harkita sen valmistuksen siirtämistä matalan kustannustason alueella toimivalle sopimustoimittajalle mieluummin kuin luopua liiketoiminnasta kokonaan. Ostajina olemme usein hyvin pieniä, jolloin joudumme tyytymään myyjän sanelemiin toimitusehtoihin.

Eri puolilta maailmaa tulevien osien ja komponenttien yhdistämisessä on haasteita. Kansainvälisillä ostomarkkinoilla on kiinnitettävä huomiota erilaisiin yrityskulttuureihin, eettisiin periaatteisiin sekä laadunvalvontaan. Toisaalta suomalaiset yritykset voivat myös miettiä, onko kotimaisuus sille mahdollinen kilpailuvaltti. (Haapanen ym. 2007, 218)

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan (2008, 44) EU:n laajeneminen ja vahvistuminen ovat tehneet koko Euroopasta myös suomalaisten yritysten kotimarkkina-aluetta. Tosin vaikka juridiset esteet ovat poistuneet, kielelliset ja kulttuurilliset erot vielä hidastavat tämän kotimarkkina-alueen täyttä hyödyntämistä.

Toisaalta Kiinan ja Aasian maiden kehittyminen avaavat uusia markkinoita myös Kaukoidästä. Olemme tottuneet pitämään Kiinaa halvan työvoimakustannusten maana, mutta tulevaisuudessa nouseva elintaso nostaa väistämättä myös palkkakustannuksia siellä ja edessä on joko tuotteiden hinnan nousu tai tuotannon siirtäminen vielä edullisempien kustannusten maihin. Julkisesta keskustelusta voi päätellä, että maailmankaupassa on menossa ennalta-arvaamaton ja kertakaikkinen hyppäyksellinen muutos (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 55).

Uusi julkisten hankintojen lainsäädäntö tekee tietyn kokoluokan ylittävistä tarjouskilpailuista avoimia kaikille EU:n alueella toimiville.

Globalisaatio sisältää uusia riskejä ja tekee toimittajien hallinnoinnista haasteellista. Komponenttien toimittaminen ei ehkä onnistukaan sovitusti tai laatu ei vastaa sopimusta. Reklamointi ja sitä kautta korvausten saaminen tuotantokatkoista voi olla vaikeaa. (Ritvanen & Koivisto 2006, 135)

### 2.2.2 Ostaja sijoittaa

Tehokas ostaminen on yrityksen pääoman sijoittamista järkevästi. Hankintojen rytmitys, varastojen tehokas kierto ja oikeat tilausmäärät tuovat yrityksen kassaan puhdasta voittoa. Jokainen tilausrivi on yritykselle sijoitus, koska tapahtumassa sidotaan yrityksen pääomaa. Ostojen optimoinnin edellytyksenä ovat myynnin ja tulevien töiden tarkat ennusteet, jonka perusteella ostoja voidaan optimoida seuraavilla parametreilla: tarpeiden ennustaminen, tilausajan ennustaminen, asiakasvaatimukset, tilaustiheys, päivittäinen ostaminen sekä lisäoptimointi ja ostoehdotuksen tarkistaminen (Logistiikka-lehti 2/2010, 32).

Elinkeinoelämän keskusjärjestö EK:n mukaan logistiikkakustannukset Suomessa ovat yli 34 miljardia euroa vuodessa, keskimäärin noin 14 % yritysten liikevaihdosta. Luku on kansainvälisesti verrattuna korkea. Kustannukset ovat nousseet viimeisen kymmenen vuoden aikana Puhumme siis isoista euromääristä, kehittäessämme yritysten logistisia palveluja (Elinkeinoelämän keskusjärjestö 2010.)

Tarkempia hankinnan taloudellisia tunnuslukuja esitellään tutkimuksen varastointia koskevassa osiossa.

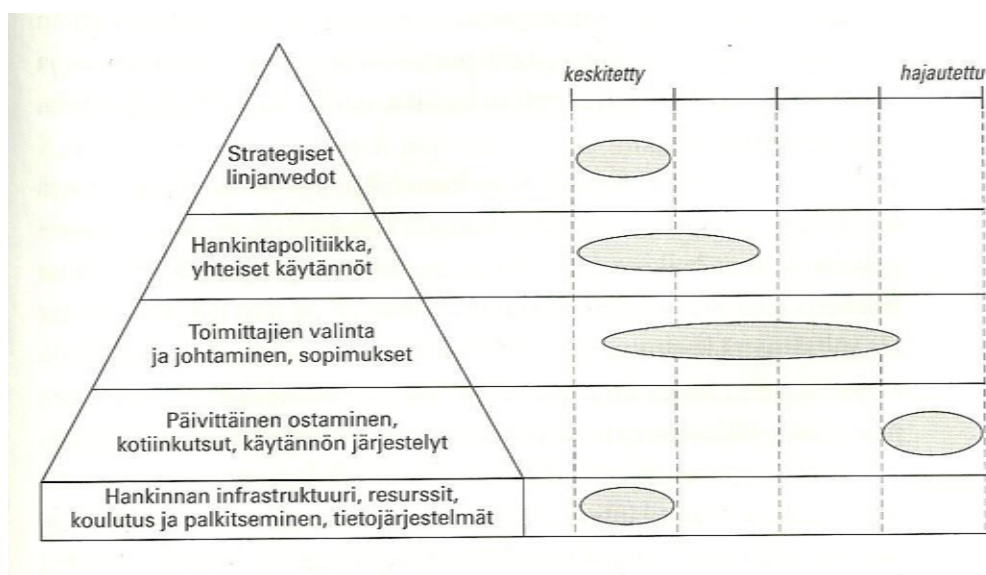
## 2.3 Hankinnan organisointi

Hankinnan sijoittamisella organisaatioon on merkitystä toiminnan arvostuksen kannalta. Jos hankinta toimii organisaatiossa omana strategisena yksikkönään, se lisää toiminnan painoarvoa verrattuna jos se on vain yksi osatukitoiminto. Hankintajohtaja johtoryhmän jäsenenä pystyy paremmin vaikuttamaan toiminnan kehittämiseen sekä hankintojen operatiiviseen ohjaamiseen yrityksessä kuin sivusta seuraajana.

Yrityksen suurimpia hankintoja ovat yleensä investointihankinnat, jotka kohdistuvat toimintaan kuten koneet, laitteet ja järjestelmät. Investoinnit vaativat erilaista osaamista ja käsittelyä kuin raaka-aineet. Tämä tulisi huomioida myös hankinnan työnjaossa. Valittiin sitten hankinnan organisoituminen hajautetuksi tai keskitetyksi, toimintatapojen muutoksessa esimiesten esimerkillä ja toiminnan johdonmukaisuudella, on suuri merkitys (Haapanen ym. 2005, 231).

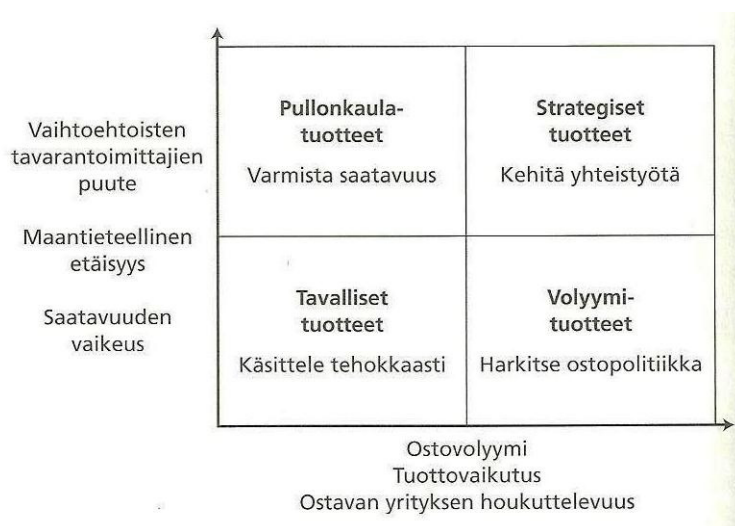
Vielä 1990-luvuilla suurissakin teollisuusyrityksissä oli keskitetty osto-osasto. Parin viimeisen vuosikymmenen aikana näitä purettiin. Viimeaikoina on todettu, ettei hankinta hajautettuna isoissa tai hajallaan toimivissa yrityksissä toimi. Ostoterät ovat pieniä ja samanlaisia tuotteita ostetaan monessa paikassa samanaikaisesti, joka on tehotonta (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 158).

Seuraavassa kuvassa 7 on esitetty, miten osa hankinnoista voidaan tehdä keskitetysti ja osa hajautetusti.



Kuvio 7: Hankintojen organisoinnin peruseräatteen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 173)

Hankinnat tehtävät usein organisoidaan liiketoimintapohjaisesti, toimittajittain tai tuoteryhmittäin. Ostosalkkuanalyysin avulla määritellään miten erilaisissa yhteistyökuvioissa toimitaan. Liiketoiminnan kannalta kriittiset hankinnat on varmistettava sopivilla yhteistyökuvioilla. Liiketoimintapohjainen jako toimii hyvin silloin, kun yksiköiden tuotteet poikkeavat toisistaan tai itsenäisesti toimivat yksiköt sijaitsevat hajallaan. Tilanne on poikkeuksellinen, sillä yleensä yrityksissä tietyt epäsuorat hankinnat koskettavat kaikkia, kuten terveydenhuolto, puhelimet tai autot. Toimittajittain jakaminen on järkevää silloin, kun avaintoimittajien kanssa ollaan yhteistyökumppaneita. Palvelu on usein joustavaa. Toimittajittain jaon riski on ostajan kiintyminen toimittajaan tai hänen tuotteisiinsa. Samalla unohtuu toimittajamarkkinoiden aktiivinen ja objektiivinen seuranta. Yleisin peruste hankintatehtävien jakamiseen on jako tuoteryhmittäin, jolloin ostaja pystyy parhaiten keskittymään oman toimialansa erityispiirteet. Isoissa organisaatioissa voidaan myös tuoteryhmästä vastaavalle antaa Lead Buyer -rooli, joka on suomennettu kärkiostajaksi. Hän vastaa esimerkiksi konsernitasolla tuoteryhmän ostoista ja voi toimia ryhmän esimiehenä (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 161 - 167; Haapanen ym. 2007, 231).



Kuvio 8: Ostosalkkuanalyysi (Koskinen ym 1995)

Hankinta voidaan organisoida hajautetun ja keskitetyn sekamuotona, jolloin suuret toimittajat ja linjaukset tehdään keskitetysti ja pienempien hankintojen osalta yksiköt voivat käyttää omaa harkintaansa. Yritysten haasteena hankinnan organisoinnissa on, kuinka se pystyy hyödyntämään hankintojen synenergiaedut ilman, että sen toiminnan joustavuus kärsii (mm. Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 162; Ritvanen & Koivisto 2007, 112).

Hankinnan organisoitumisen toteuttaminen lähtee tehtävien jaottelusta ja periaatteista päättämisestä. Se, miten tehtävät ja nimikkeet yrityksessä sovitaan, riippuu yrityksen ja sen hankintatoimen koosta sekä toimialan yleisistä käytännöistä.

Hankintatoimen ja käytännön töiden sujumisen kannalta on tärkeää, että esimies voi itse vaikuttaa alaistensa valintaan. Parasta tulosta tekevät tiimit joissa jäsenten kemiat pelaavat ja kaikki osaamisalueet tulevat edustetuksi tasapuolisesti (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 167).

### 2.3.1 Keskitetty vai hajautettu malli

Keskitetty vai hajautettu hankinta, siinä visainen kysymys, johon ei yhtä ja oikeaa, kaikille yrityksille sopivaa ratkaisua löydy. Kaikissa organisaatiovaihtoehdoissa on kustannustehokasta tehdä suurimpien toimittajien kanssa puitesopimukset hinnastoineen, jolloin tuotteet voidaan vakiodia ja nimikkeellistää. Vakiodut tuotteet voidaan tilata eli kotiinkutsua paikallisesti, jolloin hankintaosaston resursseja säästyy osaamista vaativaan hankintatyöhön ja toimittajayhteistyöhön. Standardoidut prosessit, joissa keskitytään tilauspyyntöjen hyväksyntään laskujen hyväksynnän sijaan, estävät ostojen vuodon hyväksymättömille tai sopimusten ulkopuolisille toimittajille. Sopimusten hallinta ja ehtojen helppo löytäminen vahvistaa niiden roolia päivittäisessä osto- ja kotiinkutsutoiminnoissa (Lumijärvi 2007, 99).

### 2.3.2 Keskittämisen edut ja haitat

Keskittämällä saavutetaan monia etuja, mutta se myös rajoittaa yksiköiden omaa valtaa sekä tekee paikallisten yritysten käyttämisen vaikeaksi. Alla Ilorannan ja Pajunen-Muhosen (2008, 160) listaamia etuja, joihin on liitetty esimerkkejä:

- Volyymien keskittäminen tuo hankintaan skaalaetua ja neuvotteluvoimaa → tämä voi vaikuttaa jopa toimittajavalintaan tietyn tyyppisissä hankinnoissa, esim. painotyöt.
- Saavutetaan yhteiset, yleensä edullisemmat, ostohinnat → kokonaistilausmäärä ja vuosikulutus vaikuttavat hintaan. Tosin on mahdollista, että joku yksikkö joutuu maksamaan tuotteesta enemmän kuin aiemmin. Tätä hintatietoa voi yrittää käyttää neuvotteluissa apuna.
- Hankintoja on mahdollista standardoida laajemmin → prosessin käyttöön ottaminen yleensä aiheuttaa myös toiminnan ryhdistäytymisen ja järjestelmällisyys lisääntyy.
- Hankintaorganisaatio on tehokkaampi ja kustannuksiltaan pienempi → Yksikön on tuotettava lisäarvoa liiketoiminnalle eli osaamisellaan saavutettava enemmän säästöjä kuin sen kulut ovat.
- Henkilöiden työtehtävät keskittyvät ydinosaamiseen ja on mahdollista erikoistua. Osaaminen paranee kun työtä ei tehdä muun toiminnan ohessa.
- Hankintaorganisaatiota on helpompi johtaa, mitata ja palkita. Jos tehtäviä hoidetaan yhdenmukaisesti ja keskitetysti niin mittaristo on vertailukelpoista.
- Pääomien ja varastojen hallittavuus helpottuu → Vähemmän toimijoita organisaation sisällä, jolloin päätöksiä voidaan tehdä paremmin taloudellisin perustein.



Karjalaisen (2009) väitöstutkimuksen mukaan valtio säästi yli 6 miljoonaa euroa keskittämällä toimistotarvikkeiden kilpailutuksen. Eri tuotekategorioiden säästöt olivat keskiarvallisesti 25 prosentti (Logistiikka-lehti 6/2009, 26-27).

Keskittämisen haittoja ovat, etenkin isoissa yrityksissä ja yhteisöissä, hankintapäätösten tekeminen kaukana liiketoiminnoista - jopa globaalisti. Valitut tuotteet eivät sovellu kaikkien yksiköiden tarpeisiin tai täytä niiden erikoislaatuvaatimuksia. Liiketoimintojen strategiat eivät aina ole yhteneväiset, esimerkiksi markkinoinnin osalta. Joku tarvitsee luksusta, toiselle riittää halvat messujakotuotteet. Hankintaorganisaatio voi myös olla liian kaukana tuotteiden tai palveluiden peruskäyttäjistä, etenkin jos teknisenä määrittelijänä toimii yksittäinen henkilö (Iloranta Pajunen-Muhonen 2008,158).

Keskittäminen voi aiheuttaa lisäksi muutosvastarintaa ja lisätä pääkonttorin työntekijämäärää. Keskitetty hankinta edellyttää erityisen korkeaa osaamista ja ammattitaitoa hankintaosaston henkilökunnalta. Tukiorganisaatioiden paisuttamista katsotaan nykyään suurennuslasilla yrityksen johdossa (Ritvanen & Koivisto 2007, 110).

### 2.3.3 Hajauttamisen edut ja haitat

Hajauttaminen on kannatettavaa silloin, kun hankintatehtävät ovat yksinkertaisia, yksiköiden tarpeet ovat keskenään hyvin erilaiset, niillä on suurina yksiköinä itsenäisesti neuvotteluvaltaa tai ne sijaitsevat eri mantereilla. Hajauttamista puoltavat myös tilanteet, joissa on toimittava nopeasti tai paikallisesta tuntemuksesta on kilpailuetua (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 161; Ritvanen & Koivisto 2007, 112).

Hajauttamisen etuja ovat:

- Hankintapäätökset voidaan tehdä paikallisesti liiketoiminnan ehdoilla. Tästä seuraa suora ja todellinen tulosvastuu.
- Voidaan käyttää paikallisia yrittäjiä ja yrityksiä → kotimaisuus ja yhteiskuntavastuu korostuvat ja niitä voi jopa käyttää kilpailukeinoina.
- Toimittajia voidaan hyödyntää enemmän tuotekehityksessä ja yhteistyökumppaneina.
- Raportointi ja byrokratia yksinkertaistuvat, kun vastuu myös on hajautettu.

Hajauttamisen haittoina voisi mainita:

- Ostovoiman sirpaloituminen ja mahdollinen neuvotteluvoima katoaa. Kuten jo keskitämisen eduissa mainittiin, isoimmilla ostomäärillä saadaan hintaa alas. Globaalien toimittajien hyödyntäminen vaikeutuu.
- Saman yrityksen sisällä voi olla poikkeavia sopimuksia ja sopimusehtoja. Sopimusneuvottelut työllistävät hankintatapahtumaan osallistuvien lisäksi myös lakimiehiä.

- Hankintaosaaminen on kirjavaa ja jatkuva hankita työllistää organisaation ihmisiä. Saman toimittajan kanssa voi neuvotella useita yrityksen liiketoimintoja.
- Hankinnan kokonaiskustannuksia yritys- tai konsernitasolla voi olla vaikea hahmottaa, etenkin jos organisaatiossa tehdään hankintatehtäviä muiden töiden ohessa.

## 2.4 Hankinnan kustannustekijät

Tuotteiden aiheuttama kustannus yritykselle syntyy itse tuotteen hankintahinnan lisäksi monesta eri tekijästä, mm. määrittelystä, varaston kiertonopeudesta ja hankintaan liittyvistä kokonaiskustannuksista. Nämä muodostuvat tuotteen elinkaaren aikana. Tietokoneiden osalta laitteen halpa hankintahinta voi johtaa ostajan harhaan. Tietokoneiden kokonaiskustannukset muodostuvat pitkällä aikavälillä hankinnan jälkeisistä ohjelmisto- päivitys-, ylläpito, huolto-, väri-, tarvike- ja lisävarustepalveluista ja niiden mahdollisista toimittajista. Jos niillä on yksi mahdollinen toimittaja, kustannuksiin vaikuttaminen on vaikeata. Hankinnan jälkikustannuksiin pitäisi kiinnittää yrityksissä enemmän huomiota. Ostohinta on jäävuoren huippu, jonka pinnan alla runsaasti kuluja jotka pitää huomioida. Huomioitavia kustannuksia ovat mm. tuotannon kustannukset, tavaroiden käsittelykulut, varastointi, pääomakustannukset, toimittajien hallinta, hallinnolliset ja kehittämiseen liittyvät kustannukset (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 159; Ritvanen & Koivisto 2006, 123-124).



Kuvio 9: Hankintatapahtuma sisältää monia vaihteita, joista on kustannuksia (mukaeltu Ritvanen 2006, 125)

Ostojen toteuttamistapa vaikuttaa merkittävästi liiketoiminnan tulokseen. Jos hankintaa ei ole organisoitu, voidaan olemassa olevia rakenteita ja toimintatapoja joutua muuttamaan radikaalisti hankintatoimen organisoinnin yhteydessä. (Koskinen ym. 1995, 19).

#### 2.4.1 Työaika

Hankintaa edeltävistä kustannuksista suurin osa on työajan käyttöön liittyviä kuluja. Työaikaa kuluu markkinatutkimuksiin, toimittajien etsintään ja analysointiin, messuilla käymiseen sekä erilaisiin sisäisiin määrittelyihin ja selvityksiin. Hankinnan kokonaisvolyymilla on merkitystä kokonaiskustannuksien syntymisessä. Mitä pienemmästä erästä / tuotteesta on kyse, sitä enemmän kustannuksia aiheutuu suhteessa sen saamiseen käytetystä työtyöntekijöiden työajasta (etsintä, tilaamien, vastaanotto, maksaminen). Se, että tavaroiden etsintään käytetään organisaatiossa runsaasti työaikaa, on nykyään ymmärretty merkittäväksi kustannustekijäksi. Jos organisaation työntekijöitä on monella paikkakunnalla ja saman tavaran saamiseksi käytetään useassa paikassa työaikaa, se tulee yritykselle erittäin kalliiksi. Hankintaan käytetty aika on asiakaslaskutustyössä olevien henkilöiden työajasta maksettavan palkan lisäksi monesti pois myös laskutettavasta työstä. Siksi yrityksen on järkevää ostaa mahdollisimman keskiteytysti esimerkiksi konttoritarvikkeet, hotellit tai työvaatteet. Tuotteiden tilauserät ja niiden toimittaminen sekä mahdolliset logotukset maksavat yleensä enemmän, mitä pienimmästä määrästä on kyse (Ritvanen & Koivisto 2006, 124).

Samaa tuotetta voidaan yrityksen eri toimipisteissä myös hankkia monelta eri toimittajalta ja ostovolyymialennukset jäävät saavuttamatta.

#### 2.4.2 Nimikkeiden ja tuotteistuksen puute

Toimiva materiaaliketju vaatii määritellyt tuotantoprosessit ja nimikkeet. Toiminnan tehokkuudelle ja ennustettavuudelle on tärkeätä, että näistä sopimuksen mukaisista sovituista nimikkeistä yrityksessä pidetään kiinni. Nimikkeiden hallinta on pääosin työtä, joka yleensä tehdään ennen varsinaista hankintatapahtumaa, mutta osa hallinnasta voi myös tapahtua muissa hankinnan elinkaaren vaiheissa.

Nimikkeillä ja ohjeistuksella taataan yhtenäinen ja tasapuolinen käytäntö eri työntekijöiden välillä, erityisesti henkilökohtaiseen käyttöön tulevien hankintojen osalta. Työntekijälle ei voida ulkoistaa esimerkiksi vastuuta työturvallisuuden varmistamisesta työvälineissä ja turvarusteissa. Tekninen määrittelijä, jolla on riittävä tuntemus työturvallisuusasioista, määrittelee nimikkeet ja hankinta neuvottelee hinnat koko yhtiön tai konsernin tasolla. Kotiinkutsut voidaan tehdä paikallisesti varusteita tarvittaessa.

Tilattavilla määrillä ja toimituksilla on näiden tuotteiden osalta suuri merkitys hinnanmuodotuksessa. Jos nimikeyhtenäistämisen kohteena ovat työvaatteet, saavutetaan myös haluttu yhtiöyhtenäinen näkyvyys. Kaikki työntekijöiden varustus on samanlaista ja luonnollisesti valitut tuotteet täyttävät työturvallisuuskriteerit.

#### 2.4.3 Toiminnan ja prosessien määrittelemättömyys

Hankittavien raaka-aineiden määrittely johtaa väistämättä myös siihen, että myynti tehostuu. Tämä on seurausta siitä, että yrityksen prosesseja kehitettäessä on yrityksessä määriteltävä myytävät tuotteet ja palvelut, sekä niihin liittyvät hankintatarpeet. Varastojen optimointi vaatii myytäviltä tuotteilta ja palveluilta suunnitelmallisuutta ja ennakoitavuutta. Laadukas toiminta voi alentaa kustannuksia jopa neljänneksen (Liikenneministeriö, 2002).

Prosessin kehittymisen kylkiäisenä tehostuvat myös toimittajien ja toimialan seuraaminen. Kun tiedetään mitä halutaan, tuotteiden seuranta ja hankintayhteistyö toimittajakentän kanssa helpottuu.

Myynnin haastetta lisää se, että yritykset joutuvat entistä enemmän elämään asiakkaan toiveiden ja yrityksen valmistamiseen liittyvien realiteettien ristiaallokossa. Enää ei voida myydä tuotteita epärealistisilla aikatauluilla tai lupauksilla.

#### 2.4.4 Tietojärjestelmät

Tietojärjestelmien kehittäminen on hankintatoiminnan kehittämiseksi välttämätöntä ja kallista. Liikenne- ja viestintäministeriön NETMAN-projektissa 2002 tutkittiin kysyntä- ja tarjontaverkon hallintaa osto- ja hankintatoiminnan näkökulmasta. Hankkeessa todettiin kustannustehokkaan toiminnan vaativan automatisoidut tilausprosessit (kotiinkutsut), vähäisen määrän nimikkeitä, joihin kohdistuu paljon tapahtumia. Automatisointi siis vaatii suuria tilausvolyymeja, jotta sen kehittäminen ja mahdolliset tietojärjestelmien integraatiot maksavat itsensä takaisin toiminnan tehokkuutena. Käytännössä perustilaaminen ja niiden seuranta sekä raportointi ovat mahdollisia ja käytössä nykyisissä tietojärjestelmissä. Koko toimitusketjun hallinnassa ja hankintojen määrittelyissä tietojärjestelmät vaativat vielä kehittämistä. Hyvä ja toimiva tietojärjestelmä jämäköittää työn tekemistä ja on ehdoton edellytys tilausmäärien ennustamiseen esim. vuositasolla. Tietojärjestelmien kehittäminen on hankintatapahtumista irrallaan oleva kehityskohde, jota tehdään jatkuvasti ja kaikissa prosessin vaiheissa. (Ritvanen & Koivisto 2006, 126 ; Liikenneministeriö 2002.).

#### 2.4.5 Hankinnan aikaiset kustannukset

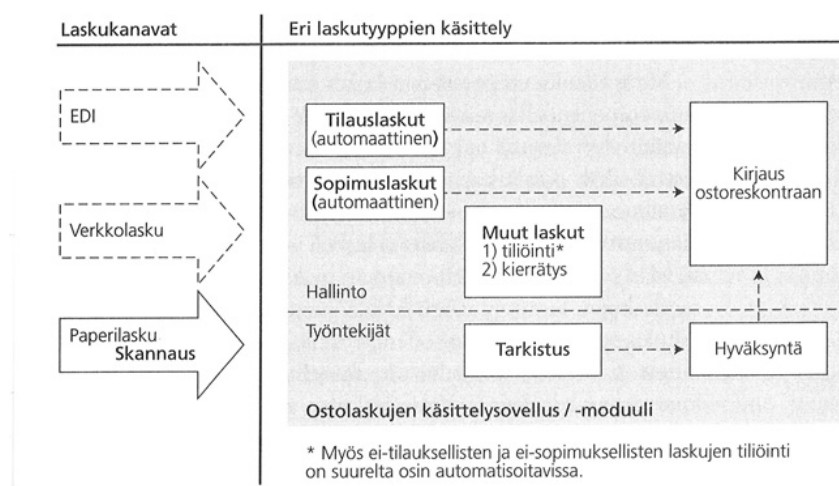
Hankintatapahtumaan liittyviä kustannuksia ovat hinnan lisäksi erilaiset toimitukseen liittyvät kulut, kuten

- Toimituskulut, kuljetus ja vakuutukset
- Ulkomaan tuonnissa huolinta, tullit, verot
- Kirjanpitoon liittyvät tapahtumat, kuten vastaanotot ja varastokirjanpito
- Tavaroiden käsittely, tarkastukset, reklamaatiot
- Toimitusten seuranta ja yhteistyö toimittajan kanssa

Näillä tekijöillä voi olla suurta merkitystä, joten ne pitää huomioida puitesopimusneuvotte- luissa. Toimitusehto määrittelee monien kulujen maksajan ja ammattitaitoinen ostaja onnis- tuu siirtämään kustannukset toimittajalle.

#### 2.4.6 Ostolaskujen käsittely

Ostolaskujen käsittely on useimmiten talousosaston eniten resursseja vievä prosessi, joten sen tehostamisella ja automatisoinnilla saavutetaan suurin taloudellinen hyöty. Eri laskelmien ja arvioiden mukaan yhden paperisen ostolaskun käsittely maksaa 15-150 e prosessista riippuen, e-lasku maksaa enimmillään 10 e ja täysin automatisoituna kustannus jää alle euroon. Siirryt- täessä paperimuotoisesta laskutuksesta sähköistettyyn käsittelyyn ja automatisoimalla tietty- jä vakiolaskuja, voidaan prosessin kustannuksissa saavuttaa jopa 90 prosentin säästöt. Kes- kisuurissa yrityksissä käsitellään yleensä tuhansia laskuja vuositasolla, joten säästöjen määrää ei kannata aliarvioida (Lahti & Salminen 2008, 48,59).



Kuvio 10: Ostolaskujen käsittelyn vaiheet (Lahti & Salminen 2008)

Ostolaskuprosessissa on seuraavia vaiheita (Lahti & Salminen 2008, 49 mukaillen):

- Tilaus- ja toimitusprosessi (sis. hankinnan ehdotuksesta toimituksen valvontaan sekä tuotteen vastaanoton)
- Ostolaskun vastaanotto, paperilla tai sähköisesti
- Ostolaskun tiliöinti ja kierrätys tai kohdistaminen ostotilaukselle
- Ostolaskun tarkistus, hyväksyntä ja päivitys ostoreskontraan
- Maksatus, täsmäykset ja jaksotukset
- Arkistointi

Sähköisen ostolaskuprosessin vaiheet ovat seuraavat:

Ostolasku vastaanotetaan yritykseen paperilla skannattavaksi laskujen käsittelyjärjestelmään tai se vastaanotetaan sähköisesti verkkolaskuna. Laskujen perustiedot tallentuvat kiertojärjestelmään yleensä automaattisesti. Ostolaskujen skannauksen voi myös tilata ulkoistettuna palveluna, palvelun tarjoajia on useita. Skannauksessa hyödynnetään yleensä OCR-tiedon poimintaohjelmia (Optical Character Recognition), jotka poimivat laskulta automaattisesti tietyt perustiedot (laskun pvm, eräpvm, summa, viite, valuutta, pankkitili ja tilaus /sopimusnumero). Paperiset ostolaskut voidaan hävittää skannauksen jälkeen, koska ne arkistoidaan sähköisesti.

Laskusta pitäisi löytyä vähintään seuraavat tiedot (Mäkinen & Söderström 2003, 11-21; Kirjanpitolaki 5 §):

- Mistä liiketapahtumasta on kyse
- Mitä yritys on hankkinut ja kuinka paljon, nimike
- Hankintatapahtuman ajankohta
- Mitä hankittu tuote on maksanut yksilöidysti, veroton hinta + alv
- Laskuttajan yhteystiedot ja tilitiedot
- Juokseva, yksilöity laskunumero
- Y-tunnus
- ALV-tunniste (alv-numero, VAT-numero), IBAN koodi
- Toimitusehdot (tapa, aika, kumpi maksaa rahdin)
- Maksuehto ja mahdolliset kassa-alennukset, viivästyskorko
- Viitenumero helpottaa maksutapahtumaa, ei pakollinen

Ostolasku tiliöidään järjestelmässä manuaalisesti tai automaattisesti. Tiliöinnin tekee yleensä ostoreskontra, jolla on paras tietämys yrityksen tileistä tai vaihtoehtoisesti laskun tarkastaja. Tarkastajilla tai hyväksyjillä ei välttämättä ole kirjanpidon osaamista, joten ostoreskontran on tarkistettava tiliöintejä vähintään pistekokein, mikä on ”turhaa” tuplatyötä. Kirjanpidon tilien tulee olla oikein ja yhtenäiset.

Ostoreskontra muodostaa hyväksytyistä laskuista maksuaineiston, joka siirretään pankkiin ja tämän jälkeen arkistoidaan yrityksen kirjanpitoon.

Sopimukseen perustuvat ostolaskut käyttäytyvät kuten tilauksiin perustuvat laskut. Tilaukseen sijaan laskut täsmäytetään sopimukseen, joka vaatii enemmän ominaisuuksia käytössä olevalta tietojärjestelmältä. Sopimukseen perustuvia laskuja ovat tyypillisesti vuokrat, leasing-, siivous- ja muut toistuvat laskut, joilla on sovitut hinnat. Näiden laskujen käsittelyä voidaan myös automatisoida sopimusrekisterin avulla. Vastaavasti kuin tilauksille, myös sopimuksien taustalle on tietojärjestelmässä luotava kirjanpidon käsittely- ja tiliöintitiedot.

Tilaukseen perustuva sähköisen prosessin etuna on, että hankinnat kirjaantuvat yrityksen kirjanpitoon reaaliaikaisesti suoriteperusteella tavaran tai palvelun vastaanotosta. Se eliminoi tarpeen tehdä kulujaksotuksia kauden katkaisuvaiheessa, joka on yleensä kuukausi eli näitä tapahtumia on todennäköisesti yrityksessä vuositasolla paljon. Tilausnumeron käyttäminen säästää paljon työtä, joten yrityksen on järkevää vaatia sopimuksissaan että kaikessa dokumentoinnissa tilausnumeroa käytetään. Monet yritykset jopa palauttavat toimitukset ja laskut, joista tätä tietoa ei löydy. Mikäli ostolaskujen käsittely on ulkoistettu kolmannelle osapuolelle, tilausnumeroiden käyttö on suorastaan pakollista (Lahti & Salminen 2008, 52).

Kirjanpitolaki ei säätele laskujen hyväksymiskäytäntöjä vaan kirjanpitositteiden, kuten ostolaskujen ja muiden ostotositteiden käsittely, kuuluu yrityksen sisäisen valvonnan piiriin. Yrityksissä yleensä sovitaan tietyt hyväksyntäraajat ja -menettelyt, jonka puitteissa työntekijä toimii. Siten yritys voi antaa sopimukseen perustuvien laskujen hyväksynnän talousosastolle tai automatisoida ne. Tämä käytäntö nopeuttaa prosessia ja vähentää jo ennestään kuormitettujen esimiesten töitä huomattavasti. Osalle laskuista kannattaa määritellä hyväksyttävä vaihteluväli, esim. sähkölaskut tai palvelumaksut.

#### 2.4.7 Hankinnan jälkeiset kustannukset

Varastointi ja sen tilaratkaisut aiheuttavat hankinnalle merkittäviä kustannuksia. Tilat ja työ aiheuttavat kustannuksia, tuotteissa seisovan pääoman lisäksi. Näiden kustannusten seuraamiseen on kehitelty runsaasti erilaisia tunnuslukuja, joista enemmän termien määrittelykohdassa. Tunnuslukujen ongelma on, etteivät ne yleensä huomioi laadullisia tekijöitä.

Hankinnan jälkeisiä kustannuksia ovat myös raaka-aineiden laadun tai toimitusten aiheuttamat ongelmat ja seisokit tuotannossa. Tuotannon seisominen esim. pitkästä toimitusajasta johtuen tai epäsovivasta komponentista on aina kalliimpaa kuin pienen varmuusvaraston ylläpito.

Tiettyjen tuotteiden osalta yritys joutuu myös miettimään tuotteen romuttamiseen liittyviä kustannuksia tai ongelmajätteen sijoitusta.

## 2.5 Hankintaprosessi

Hankintaprosessilla yksinkertaistettuna tarkoitetaan yleensä alla olevan kuvan 3 mukaisia toimintoja:



Kuvio 11: Perinteinen kuvaus hankintaprosessista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 62)

Hankintatapahtuma lähtee yleensä liikkeelle hankintatarpeen yksityiskohtaisesta määrittelystä, jonka yleensä tekee hankinnan toimeksiantaja, tavaran tai palvelun tarvitsija. Määrittelyn perusteella hankintaosasto etsii mahdolliset toimittajaehdokkaat, joita yleensä olisi hyvä olla vähintään kolme, ja järjestää tarjouspyyntökierroksen.

Tarjousten ja käytyjen neuvottelujen perusteella valitaan toimittaja, joka on tarkoitukseen sopivin. Se ei aina tarkoita edullisinta tuotteen tai palvelun tarjoajaa, vaan yritykselle kokonaisedullisinta vaihtoehtoa, jossa otetaan huomioon tuotteen koko elinkaaren kustannukset. Yrityksen hankintapolitiikasta riippuen valinnan tekee joko hankinta yksin tai yhteistyössä tarpeen määrittelijän kanssa. Toimittajan valintaprosessiin voi liittyä hyvinkin monimutkaiset sopimusneuvottelut, joissa hankinnan rooli yleensä korostuu. Suomalaiset ovat perinteisesti olleet huonoja tinkimään ja siksi ensimmäiset tarjoukset yleensä perustuvat toimittajan vahvaan asemaan. Toimittajavalinnan jälkeen tuotteita tilataan osto- tai puitesopimuksen mukaisesti. Hankintaprosessiin olennaisena osana kuuluu toimitusten valvominen. Hankintatapahtuma sisältää monia kirjanpidollisia tapahtumia, kuten vastaanotot ja laskun maksaminen.

Yhtä tärkeää, kuin varsinaisen hankintatoimen ja prosessin järkipäistäminen, on prosessin mukaisen, sovitun toimintatavan saaminen osaksi arkipäivää. Hankintaa ei monet asiantuntijat tai yrityksen johtoportaalle jäsenetkään miellä omaksi ammatti- ja osaamisalueekseen. Uskotaan jokaisen osaavan ostaa tuotteita tai palveluja kustannustehokkaasti. Se on vuosia kuulunut osana lähes kaikkiin työtehtäviin. Toimittajien kanssa on mukavaa asioida ostajan roolissa, etenkin kun käytettävä raha ei ole omasta taloudesta pois.

Menestyvissä yrityksissä hankinta on kuitenkin siirtynyt yhä enemmän hankinnan ammattilaisten käsiin, joita tekniset määrittelijät avustavat. Yrityksissä on ymmärretty se, että hankintaprosessin avulla on mahdollista saavuttaa alasta riippuen merkittäviä säästöjä. Hankinta- ja ostotoiminnan muutoksien läpivieminen on pitkä prosessi, jossa henkilöstön suhtautumisella ja muutosviestinnällä on suuri rooli.



## Hankintaprosessin laajempi kuvaus

Hankintaprosessia voidaan kuvata laajemmin toisiaan seuraavina vaiheina (*kursiivilla kirjatut koskevat erityisesti julkisia hankintoja*). Ensimmäinen tehtävä on määritellä yritykselle hankintastrategia ja hankintaohjeet. Ne ohjaavat päivittäistä käytännön toimintaa. Seuraavaksi kartoitetaan hankintatarpeet ja suunnitellaan hankinta yhteistyössä sidosryhmien ja määrittelijöiden kanssa. Mitä hankintoja tarvitaan, mitä sisäinen asiakas odottaa hankinnalta. Kolmannessa vaiheessa valitaan *hankintamenettely*, joka julkisissa hankinnoissa tarkoittaa rajatun tai avoimen menettelytavan valintaa. Yksityiset yritykset voivat tätä vaihetta soveltaa tai jättää sen väliin.

Seuraavassa vaiheessa laaditaan yksilöity tarjouspyyntö, jonka perusteella toimittajien tarjouksia voidaan myöhemmin verrata keskenään. Tarjouspyyntö on hankintaprosessin tärkein asiakirja. Tarjouspyyntöasiakirjat liitteineen lähetetään toimittajille *ja hankintailmoitus julkaistaan Hilmassa*. Hankintaprosessin seuraavassa vaiheessa toimittaja laatii tarjouksen sekä toimittaa ne tarjouspyynnön laatijalle sovittuun määräpäivään mennessä. Tarjoukset avataan *ja tarkistetaan toimittajan toimituskelpoisuus*, joka yrityspuolella voi tarkoittaa toimittajan taustatietojen analysointia.

Seuraava vaihe on tarjousten vertailu, joka yleensä tehdään vertailutaulukon avulla. *Tarkistetaan, että tarjoukset täyttävät tarjouspyynnön määrittelyssä vaaditut ehdot ja että siinä on liitteenä tarvittavat asiakirjat liitteenä*. Julkisen sektorin hankinnoissa määrittelyillä on todella tärkeä rooli, koska hankintapäätös tehdään pääsääntöisesti näiden ensimmäisten tarjousten perusteella. Julkinen hankintaosasto ei voi neuvotella hintoja alas eikä hyväksyä tarjouksia, jotka ovat tarjouspyynnön vastaisia. Toiminta julkisella puolella on suoraviivaisempaa ja selvempää, mutta toisaalta yksityispuolen hinnan- ja toimitusehtojen tinkimistä ei voida käyttää hankintakustannusten alentamiseen.

Vertailun perusteella tehdään hankintapäätös ja informoidaan tarjouskilpailuun osallistuneita toimittajia. Hankinnasta *tehdään* tarvittaessa *hankintasopimus tai puitesopimus*. Viimeisin vaihe on sopimuksen tai tilauksen toteutumisen seuranta (Pekkala 2007, 25-27).

Hankintaprosessin ja hankintatoiminnan kehittämistä lähestytään tässä työssä kolmen eri teorian näkökulmasta. Yksi ja ehkä tutkimuksen kannalta olennaisin on hankinnan ja oston kehittämiseen liittyvien teorioiden näkökulma. Toinen on prosessien kehittäminen, jossa ei oteta kantaa eri prosessien kehittämisen vaatimiin erityispiirteisiin. Kolmannen teoriaosa-alueen avulla muutetaan kaksi muuta teoriaa onnistuneesti jokapäiväiseksi tavaksi toimia muutosjohtamisen työkaluja käyttäen.



Monet organisaatiot ovat tunnistaneet edellä mainittuun toimintamalliin liittyvät ongelmat ja lähteneet etsimään niihin ratkaisuja. Kolme suosituinta mallia ovat tiimit, ulkoistaminen ja prosessit (Laamanen 2005,19).

Prosessien kehittäminen, joka perustuu yleensä yrityksen toiminnan laadun kehittämiseen, on lähtenyt teollisuuden tarpeista tehdä tuotteita kustannustehokkaasti ja poistaa tuotanto-ongelmia. Asiakkaan onnellisuus ja tyytyväiseksi tekemisen tärkeys ymmärrettiin vasta myöhemmässä vaiheessa tai on jopa mahdollista, että asiakastyytyväisyys syntyi prosessin kehittymisen sivutuotteena. Saihan asiakas tarvitsemansa tuotteet parempilaatuisina ja toimitusten aikataulut pitivät (Pitkänen 2000, 16-21).

Philip B. Crosby (1979) on lanseerannut viisiportaisen laatujohtamisen kypsyysestän, joka on prosessimaisen ajattelun edeltäjä. Yleensä prosessimaiseen tapaan toimia siirtyessään yritys käy läpi samat vaiheet:

1	<b>Epävarmuus</b>	Organisaatiossa on välinpitämättömyyttä ja sekamelskaa. Laadun valvontaa pidetään poliisityönä, jonka tavoitteena on saada rikurit kiinni. Toiminta ei ole organisoitua.
2	<b>Herääminen</b>	Myönnetään, että laatujohtamisesta on hyötyä, mutta siihen ei anneta resursseja. Aloitetaan laatutoimenpiteet ja organisointi, kenties palkataan laatujohtaja.
3	<b>Valistus</b>	Organisaatiossa ymmärretään, ettei laadun parantamiseksi ole tarpeen etsiä syyllisiä vaan miettiä ongelmanratkaisun keinoja, millä yrityksen laatutasoa voidaan parantaa. Laadun parantamisen keinot ovat systemaattisia. Laatutekijöitä mitataan ja niistä raportoidaan.
4	<b>Viisaus</b>	Ymmärretään ja korostetaan laadun tärkeyttä. Mietitään miksi yrityksellä oli ongelmia. Tapahtuvista muutoksista tehdään pysyvä olotila. Raportointi on kehittynyttä ja ennaltaehkäisy toimivaa. Kriittisin vaihe.
5	<b>Varmuus</b>	Laatu on olennainen osa johtamista ja yrityskulttuuria. Ehkäistään ongelmat jo prosessin alkupäässä, laatuongelmat eivät näy asiakkaalle. Kustannussäästöt maksimissaan.

Taulukko 1: Philip B. Crosby (1979) lanseeraama laatujohtamisen kypsyysesti

Kolmas merkittävä prosessimaisen toimintatavan kehittämiseen vaikuttanut henkilö on Michael Porter, joka loi arvoketjuajattelumallin. ”Arvoketju on peräkkäisten ja rinnakkaisten toimintojen muodostama kokonaisuus, joka päättyy tuotteiksi ja siten osaksi asiakkaan arvoketjua” (Wikipedia, 9.11.2010). Jokainen ketjun jäsen tuo lisäarvoa toiminnalle.

Ostamisen tosin Porter on nähnyt ainoastaan henkilöstöhallinnan veroisena tukitoimintona eikä olennaisena toimittajarajapinnan ydinprosessina tai strategisena toimintona. Tämä on Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan tehnyt paljon vahinkoa hankintatoimen kehittämiseksi, sillä hankinnan osuutta ei ole huomioitu riittävästi yrityksen arvoketjun ohjaamisessa ja kehittämisessä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 41.)



Kuvio 13: Michael Porterin luoma arvoketju (Sakki 2003, 18 )

Prosessimaisen toiminnan perusajatus on yksinkertainen. Prosessin kehittäminen lähtee toiminnan muutoksen ja/tai asiakkaan tarpeista, jotka on kuvattu yrityksen strategisissa tavoitteissa. Miten ja millaisilla tuotteilla tai palveluilla yritys saa asiakkaansa tyytyväisiksi ja pysyy tuottamaan ne liiketaloudellisesti kestävästi? Asiantuntijatyötä kuvattaessa prosessiksi kompastutaan usein harhaan, että työn voisi kuvauksen ja riittävien ohjeiden avulla tehdä kuka vaan. Tämä ei ole prosessien kuvaamisen tarkoitus, asiantuntijan tai luovan työn tekijän osaamista ei voi kuvata. Se on henkilökohtaista osaamista ja ammattitaitoa. (Pitkänen 2000, 68)

Prosesseissa kuvataan ne toimenpiteet, joilla yritys pystyy lunastamaan asiakaslupauksensa sekä näiden toimenpiteiden vaatimat resurssit, dokumentaatiot, materiaalit ja hankintatavat sekä tietojärjestelmät. Prosessit ovat organisaatiota eteenpäin vievä punainen lanka, johon voidaan ripustaa kaikki toimintaan kohdistuvat vaatimukset ja välineet.

### 2.6.1 Toiminnanohjausjärjestelmä ja auditointi

”Laadunhallintajärjestelmä on toimintajärjestelmä, jossa olevat ja organisaatioon liittyvät toiminnot vaikuttavat tuotteiden ja palveluiden laatuun. Se on järjestelmällinen tapa toteuttaa yrityksen määrittelyt, tavoitteet ja suuntaukset laadun suhteen. Käytännössä se tarkoittaa yksikössä olevaa organisaatorakenteen, prosessien, menettelyjen ja resurssien muodostamaa kokonaisuutta ja sen tehokasta johtamista. (Suomen Standardoimisliitto SFS ry)”.

”Toiminnanohjausjärjestelmillä (ent. laatujärjestelmillä) ja niiden auditoinnilla organisaatiossa voidaan tarkkailla toiminnan laatua ja sitä, vastaako se kirjoitettua ohjeistusta. Nykystandardeissa todetaan, että *laadunhallinta* (engl. quality management) on laadukasta organisaation johtamista, eikä sitä voi toteuttaa organisaation johtamisjärjestelmästä erillisenä.” (Wikipedia, 8.11.2010).

Entiset erillisten laatuasiantuntijoiden kirjaamat tiiliskiven kokoiset ohjekirjat ovat muuttuneet prosessikuvauksiksi ja osaksi laadukasta johtamisjärjestelmää. Nykyisin ne lähes poikkeuksetta ovat sähköisessä muodossa, esimerkiksi yrityksen intranetissä tai dokumentinhallintajärjestelmässä. Prosessityön sivutuotteena syntyvät ohjeet on kirjoitettava niin yksinkertaisiksi ja pieniksi osiksi (max 1 A4), että työntekijät jaksavat ja ehtivät ne lukea. On tärkeitä, että tietojärjestelmän hakukone on kunnossa ja dokumenteilla on hyvät meta-tiedot. Nykyinen kiireinen työelämä vaatii, että tiedot on helppo ja nopea löytää.

Vaikka järjestelmät, prosessit ja työohjeet ovat kuinka hyvin kuvattuja, ei niillä voida korvata organisaation tärkeintä pääomaa - ihmisten osaamista ja asenteita.

### 2.6.2 Mikä on prosessi

Prosessilla tarkoitetaan yleensä vaiheista muodostuvaa tapahtumasarjaa, jollainen on esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi. Tuote siirtyy vaiheesta toiseen peräkkäisinä toimenpiteinä. Prosessilla voidaan kuvata myös ilmiötä tai tapahtumia (kemiallinen prosessi) tai kehitystä (evoluutio- tai rauhanprosessi)(Pitkänen 2000, 69).

Sanaa prosessi käytetään monessa eri merkityksessä. Yleensä se kuvaa peräkkäisiä tapahtumia jotka aiheuttavat muutosta tai kehitystä. Laamasen mukaan (2005, 20) prosessin käsite koostuu toiminnasta (activity), resursseista (resource) ja tuotoksesta (artifact), joihin liittyy suoriutuskyky (performance).

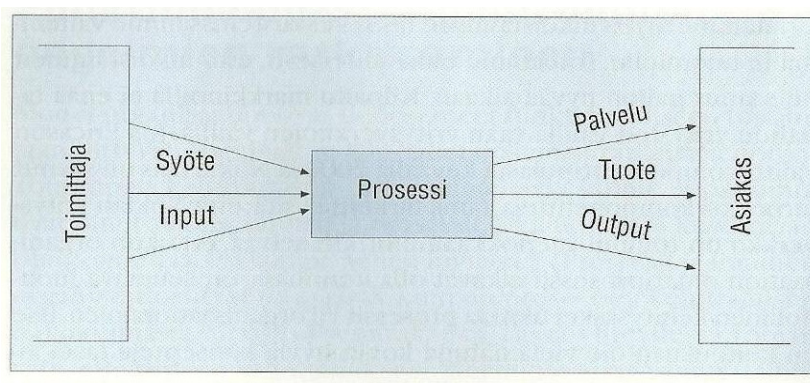
Prosesseissa on kysymys siitä, miten hyvin organisaatio ja sen työntekijät ymmärtävät omaa toimintaansa ja sen tuloksellisuutta. Toiminnan muutoksessa on kyse yksilön kasvusta ja kehittymisestä. Aluksi työntekijä ymmärtää ja ottaa vastuuta omasta tekemisestään, sen jälkeen ympäristöstään ja lopuksi ymmärtää koko yrityksen olemisen tarkoituksen.

Tuominen sanoo (2010, 9) ” Prosessi on tapa tehdä asioita”. Prosessien kuvaaminen parantaa lähes poikkeuksetta yrityksen tuotteiden ja palvelujen laatua sekä tehostaa toimintaa. Työvaiheiden kuvaaminen mahdollistaa prosessin toistamisen samanlaisena kunnes toisin sovi-  
taan.

Prosessimaisessa toimintatavassa onnistumista arvioidaan yrityksen kokonaismenestyksen näkökulmasta. Mittarit määritellään toiminnalle ja prosessille henkilökohtaisten mittareiden sijaan, joten se kannustaa työntekijöitä yrityksen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Prosessimaisen toimintatavan (tai/ ja organisaation) vahvuuksia ovat selkeät valta- ja vastuu-  
rajat sekä vähäisempi byrokratia. Yhteiset toimintamallit tukevat toiminnan kustannustehok-  
kuutta. Yhteisiä asioita voidaan kehittää joustavasti, koska resursseja voidaan siirtää proses-  
sinomistajalle ilman mustasukkaista organisaatioiden rajavalvontaa.

Ristiriitojen välttämiseksi valta tulee aidosti siirtää prosessienomistajille. Prosessinomistajan vastuulla on prosessin toimivuuden seuraaminen, kehitystarpeet ja ohjaus. Omistaja yleensä määrittelee prosessille myös mittarit ja tavoitteet yrityksen strategiaan perustuen. Prosesseja on myös kehitettävä liiketoiminnan näkökulmasta (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 35 - 38).



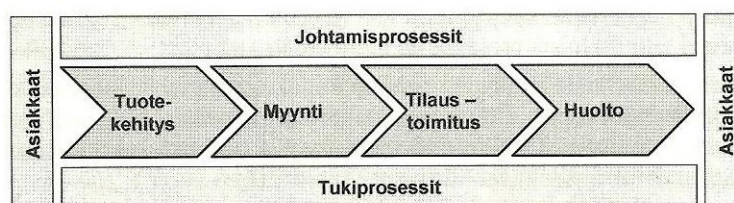
Kuvio 14: Prosessi pitää sisällään resurssit ja palvelut (Laamanen 2005, 20)

### 2.6.3 Prosessien määrittely

Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen. Prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen auttavat ihmisiä ymmärtämään kokonaisuutta sekä mahdollistavat työn kehittämisen ja itseohjautuvuuden. Prosesseissa kuvataan yrityksessä tehtävät työt ja niiden vastuulliset tekijät tehtävämikkeittäin. Prosessikuvauksissa ei yleensä käytetä ihmisten nimiä, koska työtehtävät kuuluvat tiettyyn tehtävään, ei yksittäiselle henkilölle. Prosessien kuvauksen yhteydessä organisaatiosta katoaa työ, joka ei ole kenenkään vastuulla. Prosessin omistajan rooli on olla linjaorganisaatio, esikunta on osastopäälliköt. Omistajan vastuulla on, että organisaatiossa

prosessi toimii tehokkaasti ja sovitusti. Prosessimaisessa tavassa toimia katoavat piilo-organisaatiot, joissa ihmiset tekevät heille kuulumatonta työtä, ehkä vanhasta tottumuksesta tai kiltteyttään (Laamanen 2005, 23; Tuominen 2010,11).

Prosessit yleensä jaetaan yrityksen tarpeista riippuen erilaisiin ryhmiin. **Ydinprosessit** ovat niitä prosesseja, joissa käsitellään asiakasta ja tehdään hänet tyytyväiseksi. Ydinprosessit tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Ydinprosessiin liittyy yleensä sellaista päätöksen tekoa, jota ei voi tai ei ole järkevää ulkoistaa. Näitä ovat esim. myynti- ja markkinointi, tuotekehitys ja valmistus. **Tukiprosesseja** tarvitaan, jotta yrityksen rattaat pyörivät. Näitä yrityksessä yleensä ovat henkilöstöön, tietohallintoon, materiaaleihin ja talouteen liittyvät johtamisprosessit ja näihin liittyvät alatoiminnot. **Johtamisproesseissa** pohditaan yrityksen strategiaa, operatiivista suunnittelua sekä muutosta ja kehittämistä. Mikäli prosessilla on erityinen merkitys yrityksen menestymiselle, sitä voidaan kutsua myös **avainprosessiksi** (Tuominen, 2010,10; Pitkänen 2000, 71; Kiiskinen ym. 2002, 29). Alla olevassa kuvassa esimerkiksi:

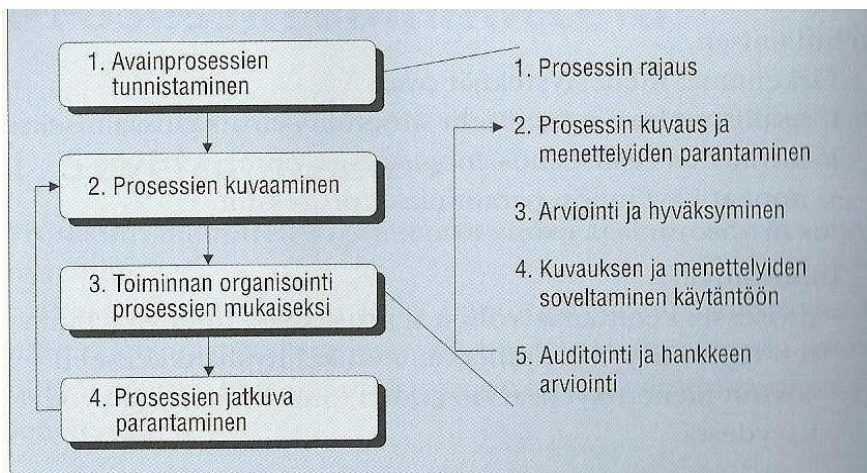


Kuvio 15: Esimerkki prosessikartasta (Tuominen 2010, 10)

Prosesseissa ja niiden kehittämisessä yleensä määritellään yrityksen keskeiset päätehtävät, ydinprosessit ja niitä tukevat tukiprosessit. Ydinprosessit koostuvat joukosta toimintaryhmiä, jotka ovat keskenään loogisessa riippuvuussuhteessa. Ydinprosessit yleensä tuotteita tai palveluita tuottavassa yrityksessä lähtevät asiakkaan tilauksesta ja päättyvät siihen, että asiakas saa haluamansa tuotteen. Tavoitteena on siis tyytyväinen ja toimivasta prosessista lisäarvoa saava asiakas. Tukiprosessit ovat arvoketjuun nähden toissijaisia (Kiiskinen ym. 2002, 27-29).



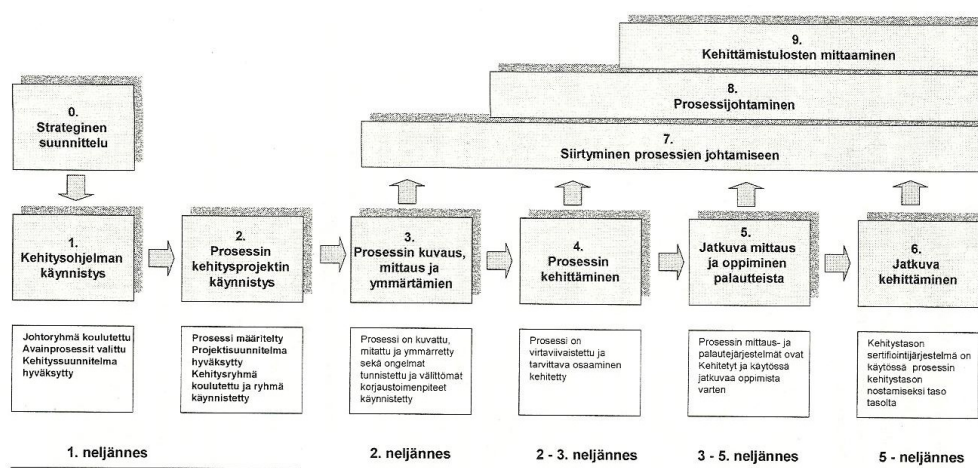
## 2.6.4 Prosessi kehittyä vaiheittain



Kuvio 16: Prosessin suunnittelun eteneminen (Laamanen 2005, 288).

Prosessien kehittäminen lähtee yrityksen strategian määrittelystä ja suunnittelusta. Strategian päähuomio kohdistuu aina tulevaisuuteen - miten yritys tekee tulosta valittuna ajanjaksona. Strategian toteuttamisessa pitää asettaa myös lyhyen aikavälin tavoitteita, jotta korjaavia toimenpiteitä voidaan tehdä tarvittaessa nopeasti. Strategian luominen pitkälle aikavälille on vaikeaa, koska maailma ja yrityksen toimiala muuttuvat nopeasti. Nykyään yrityksen johtajat ja henkilökunta liikkuvat, joten monille voi olla vaikeaa sitoutua yli viiden vuoden tavoitteisiin.

## Prosessien kehittämisen ohjelma



Kuvio 17: Prosessien kehittäminen sisältää useita vaiheita, jotka kannattaa aikatauluttaa (Tuominen 2010, 27).

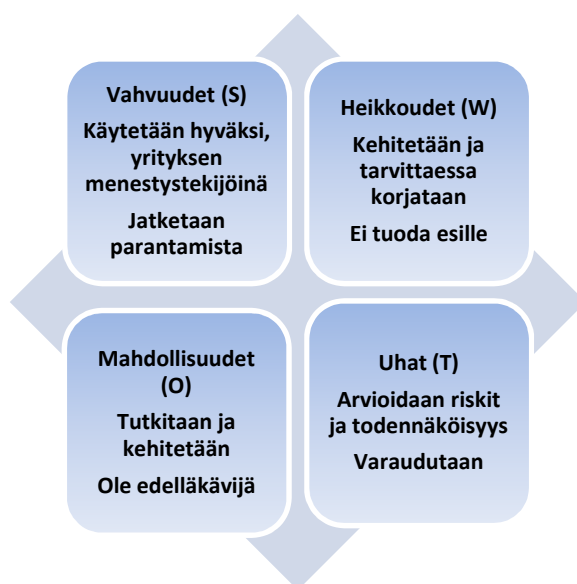


**Toiminta-ajatus** vastaa kysymykseen miksi yritys on olemassa? Toiminta-ajatuksen tulee olla pysyvin elementti yrityksen strategiassa. Se myös ohjaa yrityksen toimintaa ja saa työntekijät kokemaan, että he tekevät jotain merkityksellistä.

**Visio** on yrityksen arvoankkuroitunut tulevaisuuden tahtotila - missä se haluaa tulevaisuudessa olla, esimerkiksi johtava alan toimija omalla sektorillaan. Visio voi sisältää toiveita ja rohkeita tavoitteita.

**Arvot** ovat yrityksen ohjaavia periaatteita, pysyviä ja voimakkaita. Ne syntyvät johdon hyvästä esimerkistä ja arvojen mukaisesta jokapäiväisestä toiminnasta. Arvojen tulee olla aitoja eivätkä ne saa olla ristiriidassa todellisuuden kanssa. Toiminta-ajatus, visio ja arvot muodostavat yrityksen elämäntehtävän (Tuominen 2010, 16; Kamensky 2003, 20, 43-45, 52-53,).

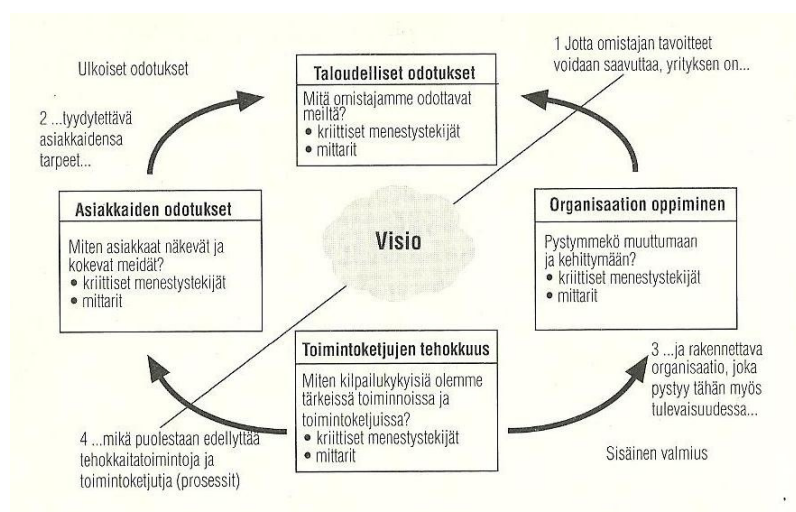
Kun yrityksessä on kirjattuna sen elämäntehtävä, on hyvä analysoida yrityksen liiketoimintojen nykytila esimerkiksi SWOT-analyysia käyttäen. Tässä seuraavassa kuviossa 4 esitellyssä nelikenttä-analyysissä analysoidaan liiketoiminnon vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats). Näiden tietojen avulla voidaan tehdä liiketoiminnollisia strategisia valintoja, täsmentää kriittisiä menestystekijöitä, luoda yritykselle tuotepolitiikka ja segmentoida asiakkaita (Tuominen 2010, 17; Laamanen 2005, 248 ).



Kuvio 18: SWOT-analyysi

Strategiset tavoitteet on hyväksyttävä ensin yritystasolla, josta ne voidaan paloitella tarvittavan konkreettisiksi, omalle organisaatiotasolle sopiviksi. Tärkeätä on miettiä heti alkuvaiheessa, voidaanko tavoitteita mitata ja miten mittaristo rakennetaan. Strategiset tavoitteet on yhdistettävä operatiiviseen toimintaan (kuvio 19). Millä käytännön toimenpiteillä pääsemme

haluttuihin tavoitteisiin. Parhaimmassa tapauksessa yksikön tavoitteet voidaan viedä jopa henkilökohtaisien tulos- ja kehityskeskustelujen pohjatatavoitetiedoiksi.



Kuvio 19: Toiminnan ja strategian yhdistäminen (Martola & Santala 1997, 126)

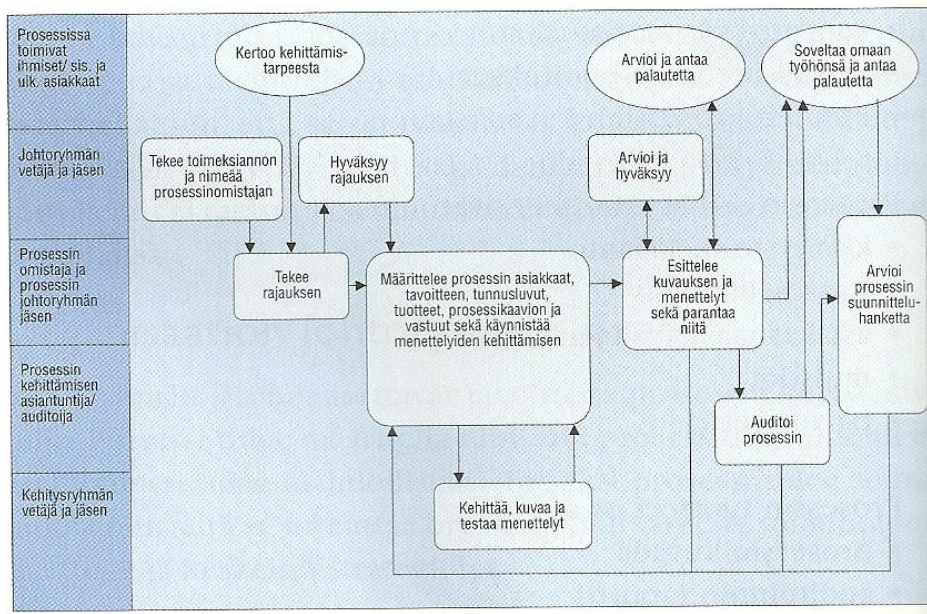
Analyysin perusteella valitut strategiset tavoitteet on hyvä kirjata taulukkoon, esimerkki kahdesta hankintaprosessiin ja tilaus-toimitusprosessiin liittyvistä tavoitteista:

1 Mihin parannuksiin pyrimme	2 Suorituskykytavoite	3 Prosessi, jossa tulokseen päästään	4 Kehitettävät menetelmät
Yrityksen pääoman parempi kierto	Töiden läpimenoaika 3 kk → 1 kk Varastonkierto 3 → 5	Toimita tilaus - prosessi sekä Hankintaprosessi	Työnsuunnittelu ABC-analyysi
Viivästyskorkojen vähentäminen	Vastaanotot kuntoon	Maksa ostolasku	Ohjeistus ja koulutus

Taulukko 2: Tavoitteet on hyvä kirjata taulukkoon

Ensimmäiset prosessin kehitystoimenpiteet toteutetaan yleensä johdon ja liiketoimintojen yhteisissä työpajoissa. Johto tai prosessikokonaisuudesta vastaava henkilö yleensä piirtää karkean yleiskuvan yrityksen prosessikartasta sekä tiedossa olevat prosessien yhtymäkohdat. Jotta prosesseista saadaan toimivat, on kehitysvaiheeseen otettava mukaan myös ne organisaation ihmiset, jotka toteuttavat kehityksen alla olevan prosessin erivaiheen tehtäviä. Prosessien omistajien apuna voidaan käyttää esimerkiksi kuvion 20 mukaista prosessin suunnittelukuvaa.

## Prosessin suunnittelu: toimintaperiaatteita, strategioita ja oppimista tukeva prosessi



Kuvio 20: Prosessin suunnittelulla on oma prosessi (Laamanen 2005, 288 )

Prosessikehityksen seuraavassa vaiheessa määritellään uudet toimintamallit. Fyysisiä kappale-tuotteita valmistamassa yrityksessä prosessit ja niiden omistajat, vastuut ja rajapinnat on yleensä kohtalaisen helppo tunnistaa. Tuotekehityksessä syntyy tuote, jonka asiakas haluaa ostaa. Raaka-aineista jalostetaan myytävä tuote. Valmistuksen lisäksi toimintaan liittyy han-kinta-, varastointi- ja myyntiprosessit. Prosessit on helppo kuvata peräkkäisten vaiheiden ja tapahtumien ketjuna. Haasteena on taata tavaran virtaus sujuvasti läpi erilaiset kausivaihte-lut huomioiden.

Palveluprosessien kuvaamista vaikeuttavat erilaista personointia ja räätälöintiä vaativat asi-akkaat. Prosessi ei enää toteudu jokaisessa asiakastilanteessa samalla tavalla kuvattuna. Asiakastapahtuman läpivientiä varten on mietittävä useita erilaisia toimintavariaatioita. Rää-tälöidyt palvelut usein vaativat asiantuntijan palveluita tai luovuutta. Asiantuntijoiden työ-kuorman helpottamiseksi yrityksen kannattaa paketoita yleisimmät tuotteet ja tarjota asiak-kaalle lisämaksusta enemmän työtä vaativat lisäpalvelut. Työt voidaan silloin jakaa yrityksen yksikössä niin, että perusprosessin mukaisia palveluja tuottavat eri ihmiset kuin laajempaa osaamista vaativat asiakastapaukset.

## 2.6.5 Prosessien kuvaus

Ennen prosessin kuvaamista mietitään Laamasen (2005, 78) mukaan:

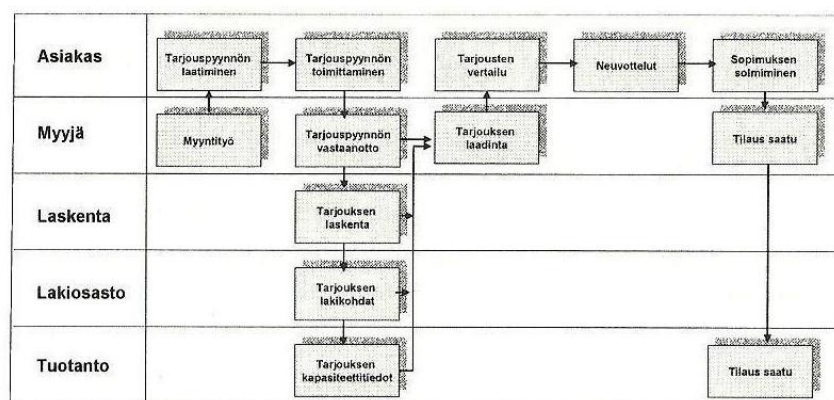
1. Prosessin soveltamisalaa, mihin sitä sovelletaan, mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy.
2. Asiakkaat, tarpeet ja vaatimukset, ketä ovat kyseisen prosessin asiakkaat ja sidoryhmät, millaisia vaatimuksia he asettavat.
3. Prosessin tarkoitus, tehtävä, missio. Mitkä ovat sen menestystekijät ja miten sitä mitataan
4. Prosessin syötteet, tuotteet ja palvelut, tietojen hallinta
5. Millainen on varsinainen prosessikaavio
6. Prosessiin liittyvät vastuut ja toimijat

Yrityksen prosessikuvauksien tulee olla yhtenäisiä, mielellään samalle mallitiedostolle kuvattuja. Se helpottaa kuvauksien ymmärtämistä. Käyttäjän on helppo ymmärtää käytetty terministö. Prosessikuvaukset yleensä varustetaan tunnistetiedoilla (tekijä, päivämäärä, tunniste tai nimi, versio, sovittu hyväksyntä). Jos käytössä on sähköinen dokumentinhallinta, nämä tiedot voivat olla myös dokumentin metadata-tiedoissa. (Laamanen 2005, 76-77)

Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta kriittiset asiat, esittää asioiden väliset riippuvuussuhteet sekä auttaa työntekijöitä ymmärtämään kokonaisuutta. Prosessin kuvaus sisältää prosessikaavio - kuvan lisäksi työohjeet sekä yleensä muita ohjeita. Hyvin kuvattu prosessi edistää työntekijöiden yhteistyötä, mutta toisaalta antaa myös mahdollisuuden toimia joustavasti, mikäli tilanne niin vaatii.

Tässä työssä on käytetty kyseistä virtauskaaviomallia, esimerkkinä seuraava kuva.

**Myyntiprosessin virtauskaavio**



Kuvio 21: Prosessikaavion virtausmalli (Tuominen 2010, 52)

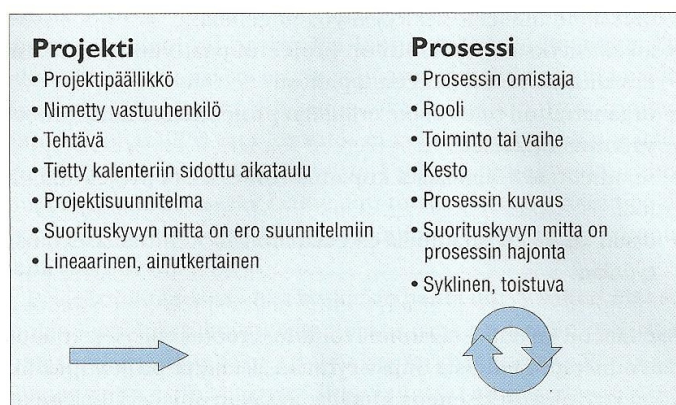
Vasemmalle kaavioon on kuvattu vastuullinen toimija ja oikealle prosessin toimenpide. Monesti kuvaan piirretään myös tietojärjestelmät, joihin prosessin dokumentit tallennetaan sekä mahdolliset yhteydet muihin prosesseihin.

Prosessit ja työohjeet yleensä kootaan yhteiseen tietokantaan, jota kutsutaan laatu- tai toimintajärjestelmäksi. Monilla tietojärjestelmätoimittajalla on valmiita järjestelmiä, joissa prosessit voidaan kuvata, joka rajoittaa kuvaamisen heidän omiin mallipohjiinsa. Näitä toki voidaan erillistä korvausta vastaan muokata yrityksen tarpeisiin. Samaa järjestelmää voidaan yleensä hyödyntää dokumentoinnin, poikkeamien sekä tulevien auditointien arkistoinnissa. Toimivalla laatujärjestelmällä on yhteys yrityksen dokumentinhallintaan, jolloin kokonaisdokumentaatio on helppo löytää ja linkittää.

#### 2.6.6 Projektit ja prosessit

Projektin ja prosessin keskeinen ero on projektin ainutlaatuisuus (alla kuva). Se toteutetaan alusta loppuun sellaisenaan vain yhden kerran ja on aikataulullisesti rajattu. Prosessi taas toteutuu tuhansia, jopa satojatuhansia kertoja samanlaisena, vuodesta toiseen. Projektit kiireellisine aikatauluineen ovat prosesseille haaste. Kiire johtaa helposti siihen, että prosesseja oikaistaan - esimerkiksi hankintaan tuotteita ilman hankintaprosessia.

Monista projekteista kehittyy myöhemmin prosessi.



Kuvio 22: Projekti on prosessin kertaluonteinen toteutus (Laamanen 2005, 27).

#### 2.6.7 Prosessien mittaaminen

Toimiva prosessimittaristo kuvastaa yrityksessä valittua strategiaa. Mittari voi olla strateginen mittari, jolloin se mittaa suoraa strategian toteutumista. Strategisen mittareiden lisäksi on operatiivisia mittareita, joilla mitataan suoritusta ja toimintaa. Ne voivat ohjata toimintaa



ilman strategista merkitystä. Strategiset mittarit usein puretaan operatiiviksi mittareiksi, jotta saadaan konkreettisia mitattavia arvoja. Seuraavassa taulukossa 3 esimerkkejä.

	Kustannusjohtajuus	Innovaatio	Asiakaslähtöisyys
<b>Taloudelliset mittarit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROA</li> <li>• liikevaihto/työntekijä</li> <li>• tuottavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROI</li> <li>• liikevaihto uusista tuotteista, %</li> <li>• tuotekehitys-investointien tuotto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROS</li> <li>• osuus asiakkaan hankinnoista</li> <li>• liikevaihto per asiakas</li> </ul>
<b>Asiakasmittarit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• myynti ja tarjouskanta</li> <li>• markkinaosuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arvo asiakkaalle vs. vanhat tuotteet</li> <li>• uusien tuotteiden hyväksyntä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• arvo asiakkaalle vs. kilpailijat</li> <li>• asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus</li> </ul>
<b>Prosessi- ja tehokkuusmittarit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotannon tehokkuusluvut</li> <li>• yksikkökustannukset</li> <li>• katerakenne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aika ideasta markkinoille (time-to-market)</li> <li>• onnistuneet kehityshankkeet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakaspalvelu</li> <li>• räätälöintiaste</li> </ul>
<b>Organisaatio ja henkilöstö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työn tehokkuus ja ajankäyttö</li> <li>• henkilöstön kokemus ja vaihtuvuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• henkilöiden osaaminen ja innovaatiokyky</li> <li>• uusiutumiskyky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• palveluaituus</li> <li>• koulutus ja asiakastuntemus</li> </ul>

Taulukko 3: Erilaisia strategioita varten tarvitaan erilaisia mittareita (Kankkunen jne 2005, 18).

Mittareita seuraavat sekä prosessien omistajat ja kehittäjät että yrityksen johto. Mittarit on hyvä linkittää suoraan strategiaan kirjattuihin tavoitteisiin, esim. olla kolmen suurimman oman alan toimijan joukossa → mittarina voidaan käyttää esimerkiksi osuutta markkinoista tai myyntitilausten euromäärää. Mittari valitaan siten, että mittamaalla voidaan ohjata toimintaa haluttuun suuntaan. Muita mahdollisia mittareita voivat olla esim. liikevaihto, tuotannon määrä tai asiakastapahtumien määrä.

Mittausjärjestelmän kehittäminen on hidasta. Prosessimittaristoa suunnitellessa on hyvä pitää mielessä, että sitä saa mitä mittaa. Monia liiketoiminnalle elintärkeitä asioita ei pysty mittaamaan, kuten kuinka monta asiakasta yritys on menettänyt toimitusvaikeuksien vuoksi tai miten paljon innovatiivisuutta ja aloitteita on jäänyt tekemättä. Mittareita on kohtalaisen helppo manipuloida näyttämään sitä, mitä johto ja prosessin omistaja haluaa nähdä. Mittaristosta voidaan jättää pois sellaisia arvoja, joiden tiedetään saattavan toiminta huonoon vailoon, vaikuttaa tulospalkkioon tai asteikkoa muokataan haluttuihin tuloksiin sopivaksi (Laamanen 2005, 151; Kankkunen 2005, 17, 230-231).

Prosessien mittareilla kuvataan yrityksen toiminnan laatuun liittyviä tärkeitä ilmiöitä. Jokaiselle prosessille yleensä kehitetään oma mittaristo, kolme - kahdeksan mitattavaa arvoa, jota seurataan sopivan määräjän välein, esim. neljännesvuosittain tai puolivuositain. Jotta mit-

taamisesta saadaan mahdollisimman suuri hyöty, sen on oltava jatkuva. Yhtä tärkeää kuin mittaaminen, on tulosten riittävä analysointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen.

Tuotantoon liittyvien, helposti mitattavien arvojen (mm. läpimenoaika, toimitusvarmuus, reklamaatioiden määrä) lisäksi tyypillisesti mitataan toiminnan tuloksellisuutta, asiakastyytyväisyyttä (joko sisäistä tai ulkoista) ja henkilöstötyytyväisyyttä. Yksi yleisesti käytetty menetelmä on Balanced Scorecard tai erilliset asiakastyytyväisyyskyselyt (Wikipedia; Kankkunen ym. 2005,26).

ja niihin liittyvillä Mittaamisella pitää voida todentaa toimiiko prosessi. Saadaanko mitattuja arvoja seuraamalla muutostoimenpiteillä parannettua tai korjattua tilannetta. On selvää, että jos prosessi toimii heti tehokkaasti, niin aluksi mitattavat tulokset kehittyvät nopeammin kuin myöhemmin prosessin jo ollessa yrityksen jokapäiväinen tapa toimia.

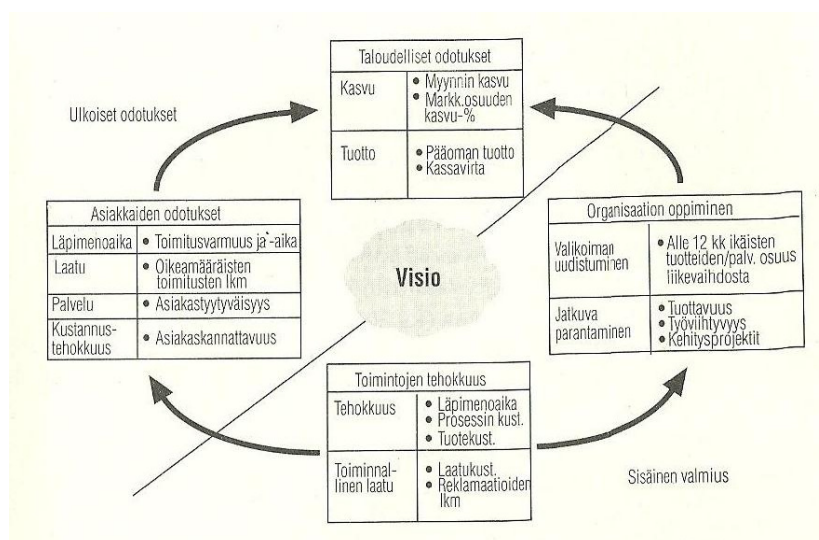
Ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa mittaristoa. Jokaisen yrityksen on määriteltävä itselleen toimiva mittausjärjestelmä ja toimintaansa sopivat mittarit. Mittausjärjestelmä harvoin syntyy yhdellä kertaa, mutta vertailukelpoisen tiedon saamiseksi sitä ei tule muuttaa liian usein tai löysin perustein. Mittariston pitää olla tasapainossa yrityksen eri prosessien kesken. Tuotteen tai liiketoiminnan eri kehitysvaiheet vaativat usein erilaiset mittarit ja mittariston pitää elää tuotteen elinkaaren mukana seuraavan kuvan mukaisesti:

	Kasvu	Ylläpito	Sadonkorjuu
<b>Liikevaihdon kasvu ja koostumus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• myynnin kasvu markkina- ja tuotesegmenteittäin</li> <li>• uusien tuotteiden ja asiakkaiden osuus liikevaihdosta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotto kohde-markkinoilla</li> <li>• ristiinmyynti</li> <li>• asiakas- ja tuotekohtainen kannattavuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• asiakas- ja tuotekohtainen kannattavuus</li> <li>• kannattamattomien asiakkaiden osuus</li> </ul>
<b>Kustannukset ja tuottavuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työntekijäkohtainen liikevaihto</li> <li>• oppimiskäyrän vaikutukset kustannusten alenemisessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kustannukset verrattuna kilpailijoihin</li> <li>• prosessien uudelleensuunnittelun säästö-potentiaali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yksikkökustannukset</li> <li>• turhien ominaisuuksien ja vaiheiden karsinta</li> </ul>
<b>Pääoman käyttöaste</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investoinnit suhteessa liikevaihtoon</li> <li>• tuotekehityskulut suhteessa liikevaihtoon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kiertonopeus</li> <li>• operatiiviseen toimintaan sidotun pääoman käyttö</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• efektiivinen tuotto</li> <li>• yrityksen kassavarojen käytön tehokkuus</li> </ul>

Taulukko 4: Erilaisissa elinkaarivaiheissa mitataan eri tavoin (Kankkunen ym. 2005,20)

Yrityksien taloudellisiin arvoihin perustuvat mittarit ovat yleensä kunnossa, koska niiden mitaamiseen on pitkät perinteet. Niillä mitataan prosessien osalta yleensä jonkun toiminnan tai tuotannon kustannuksia. Yrityksen tilinpäätöstä ja raportointia varten lasketaan kuukausittain useita tunnuslukuja. Mittareita suunniteltaessa panokset tulee laittaa muun tyyppisten mittareiden kehittämiseen. Taloudelliset mittarit koetaan ajassa taaksepäin katsomiseksi, kuvaa-han ne usein jo toteutuneita tapahtumia. (Kankkunen ym. 2005,25)

Määrälliset mittarit taas eivät kerro mitään tuotteiden tai palvelun laadusta. Määrällisiä mit-tareita ovat palvelutapahtumien, poikkeamien, reklamaatioiden tai sairaspoissaolojen määrä. Esimerkiksi, jos yrityksessä tehtäviä aloitteita mitataan pelkästään määrällä, se voi johtaa aloiteryhmän turhaan kuormittumiseen. Määrälliset mittarit voivat johtaa liiketoimintaa jopa harhaan. Jos IT-helpdeskin työmäärää, etenkin ulkoistettujen palveluiden osalta, mitataan vastaanotettujen puhelujen tai ratkaistujen tapausten määrällä, se voi johtaa siihen, ettei kukaan halua hoitaa vaikeita ongelmia vaan asiakasta pompotellaan henkilöltä toiselle. Liike-toiminnalle erittäin kriittinen yksi ongelma voi viedä hyvältä asiantuntijalta puoli päivää tai viikon, kun toinen työntekijä hoitaa rutiinitapauksia kymmeniä samassa ajassa. Se puoli päi-vää voi kuitenkin pelastaa vaikka tehtaan tuotantoseisokin viikoksi. Samasta syystä palkitse-misessa määrällinen tekijä on myös huono mittari. Yleisiä aikaan liittyviä mittareita ovat lä-pimenoaika, toimitusten täsmällisyys ja joustavuus (Kankkunen ym. 2005, 20; Laamanen 2005, 153-154).



Kuvio 23: Martola ja Santala (1997, 126) ovat kuvanneet menestyjämittariston, joka perustuu nelikenttäanalyysiin.



Yksinkertaisimmillaan toimiva mittaristo voidaan piirtää kuvan 20 mukaisesti. Taloudelliset odotukset ovat omistajatahon määrittelemiä. Sijoittaja haluaa vastiketta sijoitukselleen. Asiakkaat odottavat nopeita toimituksia, laatua ja palvelua. Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä, myynti ja markkinaosuus todennäköisesti kasvavat. Jos toiminta on tehokasta ja laadukasta, reklamaatioiden määrä vähenee ja tuottavuus kasvaa. Hyvää tulosta ja tuotekehitystä tekee motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö. (Martola & Santala 1997, 126)

## 2.6.8 Prosessimatriisi

Prosessityön tuloksena syntyy paljon tietoa, tehtävistä, vastuista ja ihmisten rooleista. Nämä on helppo kuvata alla olevan matriisin mukaisesti.

Roolit ja avaintieto	Ydinprosessit					
	Liiketoiminnan suunnittelu	Asiakkaan herääminen	Asiakkaan vakuuttuminen	Toimitussopimuksen toteutus	Tuoteprosessi	Asiakassuhteen ylläpito
<b>Omistaja</b>	Juha Johtaja	Matti Markkinat	Maija Myynti	Tiina Tuotanto	Tane Tuote	Heimo Huolto
<b>Sponsori</b>	Hallitus	Juha Johtaja	Juha Johtaja	Juha Johtaja	Juha Johtaja	Juha Johtaja
<b>Kehitysryhmä</b>	MV, SL, JN, TY, KR	RL, KV, HL	KT, TY, JN, PK	HS, KV, SL	JV, TY, JR	OK, JN
<b>Toiminta-ajatus</b>	Liikeidean ja kyvykkyyssstrategian kehittäminen sekä kehitysprojektien määrittely.	Saada asiakkaat kiinnostumaan tuotteistamme ja palveluistamme.	Saada aikaan kauppa asiakkaan kanssa	Sopimuksen mukaisen toimituksen toteuttaminen asiakkaalle.	Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle ja uuden liiketoiminnan luominen itselle.	Jatkuvan, kilpailukyisen ja kannattavan asiakassuhteen varmistaminen.
<b>Output</b>	Liikeidea, tavoitteet ja projektit määritellyt.	Esitutkimus-suunnitelma solmittu	Toimitussopimus solmittu	Ylläpitosopimus solmittu	Ylläpitosopimus solmittu toisen toimituksen jälkeen.	Seuraava sopimus solmittu.
<b>Suorituskyky-mittarit (esimerkkejä)</b>	Kannattavuus Markkinaosuus Kasvu Vakavaraisuus	Suoritettut esitutkimukset	Solmitut toimitussopimukset	Pidetty mikä luvattu	Tavoitteiden saavuttaminen Suunnitelmien pitävyys	Asiakassuhteiden ylläpito

Taulukko 5: Prosessimatriisiin kuvataan pääasiat (Plowman 1997)

Matriisin tietojen perusteella voidaan prosesseille luoda konkreettiset mittarit, joilla toimintaa voidaan ohjata haluttuun suuntaan. Tämän esimerkin prosesseista Asiakassuhteen ylläpitoprosessin mittari voisi olla: Kuinka paljon tavaraa tilataan tai kuinka monta toimitusta on asiakkaattain tai Toimitussopimuksen toteutusprosessilla: Toimitusvarmuus (kuinka monta päivää tai toimitusta on poikennut asiakkaan kanssa sovitusta toimitusajankohdasta).

### 2.6.9 Jatkuva parantaminen

Organisaation tavoitteena pitäisi olla toiminnan jatkuva kehittäminen ja parantaminen. Jatkuva parantaminen (JP) on periteistä aloitetoimintaa kevyempää kehittämistä, joka voi toimia vaikkapa PostIt - lappusina taukuhuoneen seinällä. Ideoista kannattaa palkita koko ryhmä, koska se kannustaa ihmisiä tekemään parannusehdotuksia yhteisistä ideoista ja kannustaa kaikkia mukaan. Pienellä idealla voidaan saada isoja säästöjä, jos toimenpide tehdään organisaatiossa tuhansia kertoja. Tunnin säästö työajassa x 1000 on tuhat miestyötuntia eli yhden ihmisen puolen vuoden työaika (Suomen Standardisoimisliitto ry).

### 2.6.10 Prosessimaisen toimintatavan hyödyt ja haasteet liiketoiminnalle

Vaikka prosessiajattelun hyödyt yleensä myönnetään, varsinainen hyödyntäminen on osoittautunut vaikeaksi. Laamanen toteaa (2005,23) tämän johtuvan siitä, että prosessiajattelu näyttää toimivan intuitiota vastaan ja väärät, tehottomat työmenetelmät johtamisessa haittaavat sen hyödyntämistä.

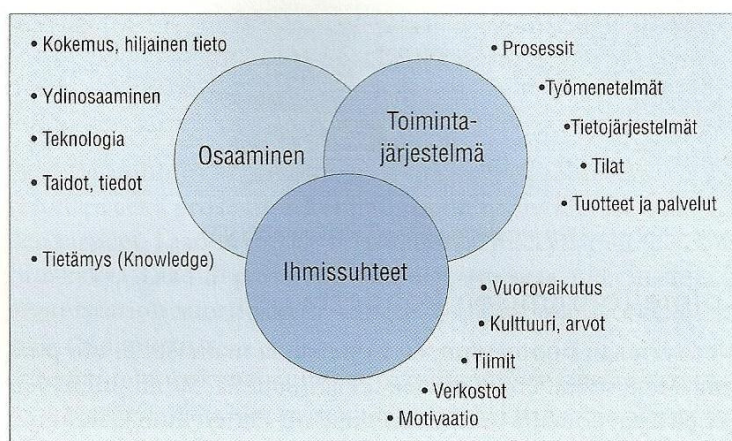
Ihmisen tietoisuus voidaan jakaa ydintietoisuuteen ja elämänkerralliseen tietouteen. Nykyreaktiot, tässä ja nyt, perustuvat ydintietoisuuteen, joka ei ehdi miettimään syitä tai seurauksia. On turvallisempaa pysyä vanhassa ja hyväksi todetussa työtavassa kuin lähteä mukaan uuteen ja pelottavaan. Ihmisten rajallinen käsityskyky myös vaikeuttaa monivaiheisten prosessien ajattelua ja tämä kaaos johtaa ihmisten toimintaan arvojen ja uskomusten mukaan. Prosessimainen ajattelutapa vaatii älyllistä ponnistusta. Se ei perustu kokemukseen vaan on ajattelun tulos: looginen mallinnus syy-seuraussuhteista (Laamanen 2005, 24).

Perinteinen toiminta/tavoitejohtaminen perustuu yleensä yksinkertaistettuna esimies-alaiskeskusteluun, jossa sovitaan jokaiselle työntekijälle omat henkilökohtaiset (tulos)tavoitteet, joiden saavuttamisesta mahdollisesti myös palkitaan. Vähemmälle huomiolle yleensä jää varsinaisen toiminnan realistinen analysointi ja töiden kehittäminen. Pahimmassa tapauksessa tämä toimintajohtaminen johtaa organisaation alisuoriutumiseen. Uusia ideoita ja osaamista piilotellaan, koska pelätään epäonnistumista. Tavoitteet asetetaan niin alas, että ne on mahdollista tavoittaa, niiden toteutumista viedään eteenpäin laput silmillä eikä palkkion perusteita vuoden aikana muuteta, vaikka maailma ympärillä muuttuu (Laamanen 2005, 25).

Suurin haaste prosessimaiseen toimintatapaan siirtymisessä on ihmisten muutosvastarinta. Se vaatii johtajilta ihmistuntemusta, mutta toisaalta myös jämäkkää ja johdonmukaista toimintaa.

## 2.7 Prosessin jalkauttaminen muutosjohtamisen avulla

Vaativissa muutosprosesseissa, mikä prosessimaiseen toimintatapaan siirtyminen yrityksessä on, tulosta saavat aikaan todelliset johtamisen ammattilaiset. Prosessimaisessa toimintatavassa johdetaan toimintajärjestelmää, osaamista ja ihmissuhteita, joka vaatii muutosjohtajalta kykyä monen eri johtamistavan yhdistämiseen (kuva alla).



Kuvio 24: Organisaatiossa johdetaan järjestelmiä ja ihmisiä (Laamanen 2005, 34).

Prosessien toimivuuden kannalta avainasemassa ovat ihmiset. Asioiden ja ihmisten johtamistavat eroavat lähetysmäistavoiltaan, kts taulukko 6. Muutosjohtamisen onnistumisen avainkysymyksiä on, kuinka hyvin johto ymmärtää ja osaa tulkita ihmisten käytöstä muutostilanteessa. Johtamalla ihmisiä onnistuneesti tuloksena voi olla hämmästyttävän suuria muutoksia ja tuoteinnovaatioita, jotka johtavat yrityksen kilpailukykyyn parantumiseen. Menestyvissä yrityksissä, joissa prosessimainen toimintatapa on arkipäivää, yhdistävänä piirteenä on kyky tiukan ja sallivan yrityskulttuurin hallittuun yhdistämiseen (Kotter 1996, 22-23; Pitkänen 2000,24).

Suomalaiset johtajat hallitsevat yleensä hyvin asiajohtamisen; asiat osataan suunnitella teoriassa toimimaan tietokoneella ja paperilla. Epäonnistumisia tapahtuu, kun toiminta on siirrettävä toteutukseen yksittäisen työntekijän vastuulle, unohtaen inhimilliset seikat. On tärkeätä muutoksen onnistumiselle, että organisaatiossa hyväksytään ihmisten perustunteet, hankalatkin ja annetaan aikaa toipua (Arikoski & Sallinen 2007,41, 43).

### Asiajohtaminen

- Työt ja asiat aikataulutetaan tiukasti ja yksilöidysti → resursseja varataan riittävästi toteutukseen.
- Kehitetään seurantaan helpottavia järjestelmiä
- Valta ja vastuu delegoidaan suunnitelman toteutuksen mukaisesti
- Toimintatavat määritellään, jotta ihmiset voivat suorittaa tehtäviään
- Tulosten seuranta ja suunnittelu ja organisointi ongelmien ratkaisemiseksi.
- Johdonmukaiset ja tavoitteelliset muutokset, muutosjohtamisessa vain 10-30 %.

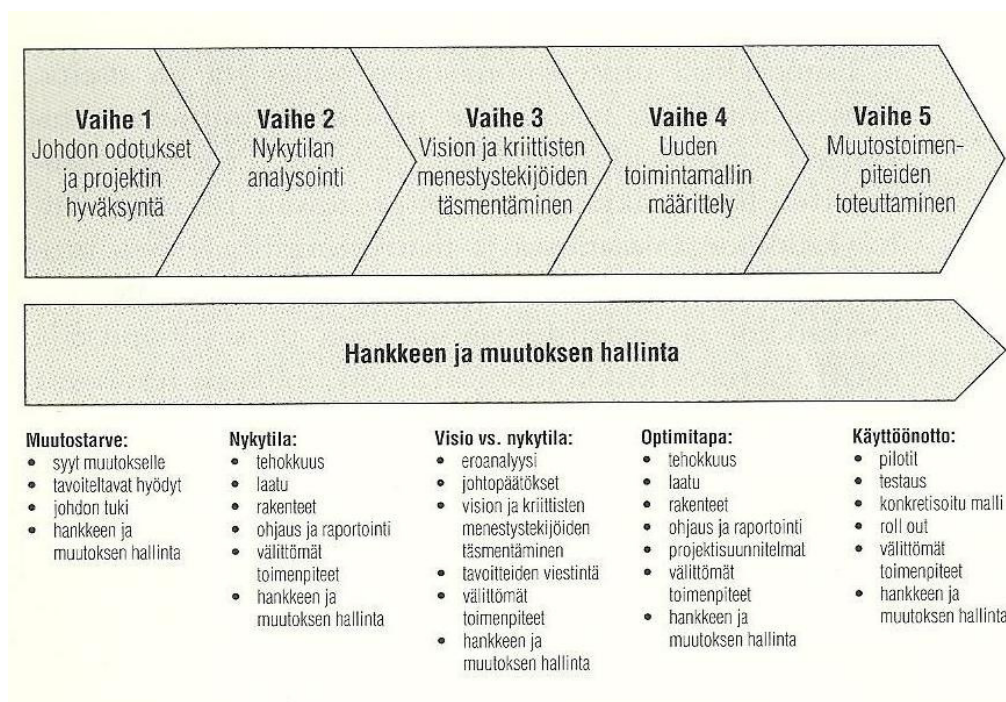
### Ihmisten johtaminen

- Suunnan näyttäminen – tulevaisuuden vision luominen
- Suuntaviivojen hahmottelu, tiimien rakentaminen tukemaan hyväksyttyä visiota ja strategiaa
- Kannustaminen
- Saavutetaan suuria muutoksia ja innovaatioita, muutosjohtamisessa merkitys on suuri, jopa 70 – 90 %.

Taulukko 6: Muutosta johdetaan ihmisten kautta

Muutoksen johtaminen tarkoittaa asiantilan muuttumista (Laamanen 2005, 33). Se tarkoittaa:

- vision luomista ja arvojen kirkastamista
- tavoitteiden asettamista
- suunnitelmien ja päätösten tekemistä
- esimerkillistä toimintaa itseltä
- poikkeamiin ja ei-haluttuun toimintaan puuttuminen
- innostamista, kannustamista, palkitsemista



Kuvio 25: Muutoksen ja prosessin kehittämisen vaiheet (Kiiskinen ym. 2003) )

Nykyisessä työelämässä ei yksikään esimies pysty olemaan ylivertainen osaa ja alaisiinsa nähden. Johtamisessa onnistuvat parhaiten ne esimiehet, jotka onnistuvat palkkaamaan itselleen taitavia täsmäosaajia eivätkä pelkää sitä, että he voivat jopa olla esimiestä itseään pätevämpiä. Muutoskykyisellä ryhmällä on perusasiat kunnossa, joista hyvä ihmisiä tunteva johtaja pitää huolen. Ryhmällä on perustehtävä hallinnassa. Se tuntee oman toimiympäristönsä sekä oman osaamisensa (Airikoski & Sallinen 2007, 14-15).

Laamasen mukaan (2005,10) suuret muutokset eivät tapahdu organisaatiossa siksi, että niitä haluttaisiin tai tiedostettaisiin jonkin asian hyödyllisyys. Suuret muutokset tapahtuvat koska ei nähdä enää muuta vaihtoehtoa kuin muuttaa toimintaa tai näivettyä.

Hankintaprosessin jalkauttamisen suurin haaste on muuttaa olemassa olevat käytännöt ja toimintatavat hallitusti. Jos yrityksessä on ollut tapana, että henkilöstö ostaa tarvitsemiaan materiaaleja itse valitsemastaan tutun yrittäjän paikallisesta liikkeestä, käytännön muuttaminen on vaikeaa. Osalle tukkurilla käynti on ollut mukavaa vaihtelua työpäivään ja paikallinen hankinta työllistää.

Kokemuksen mukaan organisaatioiden tavoittelemien uudistusten onnistumisen edellytykset paranevat ratkaisevasti, kun johtamiseen ja esimiestyöhön haetaan apuvälineitä myös tulkitsemalla henkilöstön asenteita ja niiden syitä. On väitetty, että juuri suhde aamulla työpaikalleen saapuvaan inhimilliseen pääomaan ratkaisee jopa kaikkein teollisimman organisaation uudisaloitteiden kohtalon (Mattila 2007, 12).

### 2.7.1 Muutos ja luottamuksen ilmapiiri

”Esimiehen kannalta muutoksen johtamisen tekee erityisen haasteelliseksi hänen vaateensa toimia muutostilanteessa kolmessa roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja tulevaisuuteen valmistujana” (Airikoski & Sallinen 2007,83).

Muutosjohtaminen vaatii ennen kaikkea ylimmän johdon sitoutumista asetettuihin tavoitteisiin ja strategioihin. Sitoutumisen syntyminen voi syntyä vain jos valintoja on edeltänyt avoin ja kriittinen keskustelu yhteisen tahtotilan saavuttamiseksi. Esimiesten pitäisi voida keskustella omien esimiestensä kanssa tulevasta muutoksesta, jotta sitoutuminen muutosprosessiin tapahtuu. Vaarana on, että alempi esimiesporras ryhtyy kapinalliseksi ja vastustaa muutosta.

Onnistunut muutos vaatii luottamusta. Mattilan mukaan (2008,15), se tarkoittaa antautumista epävarmuuteen hyvässä uskossa. Luottamuksen syntymistä edeltää organisaation oppiminen, epävarmuuden sietäminen ja toisten näkemysten aito huomioonottaminen. Luottamus tarkoittaa tässä yhteydessä inhimillisen vuorovaikutuksen ilmapiiriä, tunnetta ettei toinen osapuoli käytä hyväkseen tai vedä välistä. Luottamus, johon kuuluvat rehellisyys, avoimuus, yhteistyö,

oikeudenmukaisuus ja hyvä tahto, on muutosjohtajan tärkein työkalu. Sellaisessa työympäristössä työntekijät uskaltavat jakaa ideoitaan ja kehittää asioita. Luottamus muutokseen vahvistuu esimiehen esimerkistä ja toiminnan johdonmukaisuudesta. Luottamuksen mureneminen ilmenee useimmiten konflikteina, alentuneena työtyytyväisyytenä sekä henkilöstön vaihtuvuutena (Stenvall & Virtanen 2007, 77, 87-88; Järvinen 2005, 135-136, Mattila 2008, 17).

Organisaatiot muuttuvat yhä enemmän asiantuntijaorganisaatioiksi, joka vaikuttaa suuresti esimiesten työskentelyyn. Muutoksen johtamisen taitojen ja ihmistuntemuksen hallitsemisen merkitys kasvaa. Heistä tulee asiantuntijoiden valmentajia ja kannustajia, käskyttämisen sijaan. Asiantuntijoilla on koulutuksen tuomaa kykyä kritisoida ja arvioida johdon ratkaisuja (Mattila 2008, 16). Suurin muutosvastarinta yleensä löytyy asiantuntijoiden ja ruohonjuuritason työntekijöiden parista (Mattila 2008, 53). Ihmiset haluavat vaikuttaa aktiivisesti omaan työympäristöönsä ja kehittää sitä (Laamanen 2005, 17). Mahdollisuus vaikuttaa työympäristöön on suoraan sidottu henkilön motivaatioon. Jos ihmiset eivät pysty vaikuttamaan, on sillä suuri vaikutus motivaation lisäksi myös sitoutumiseen.

Muutosta voidaan tarkastella jakamalla se neljään tasoon (Erämetsä 2003, 23)

- Yksilön muutos, taidot tai millaisia ollaan
- Taktiset tai työhön liittyvät muutokset, esim. uuden järjestelmän käyttöönotto tai toimintatapojen muutokset.
- Strategiset muutokset, jotka vaikuttavat yrityskulttuuriin.
- Kulttuuriset muutoshankkeet, jotka ovat vaikeita ja hitaita.

### 2.7.2 Muutoksen toimijat

Suuren muutoksen, kuten prosessimaiseen tapaan toimia, liittyy suuri joukko toimijoita ja heidän välisiä vuorovaikutussuhteita. Mattilan (2008, 40) mukaan muutosprosesseissa toistuvat lähes poikkeuksetta aktivistin, seurailijan, epäilijän, opposition ja opportunistin roolit. Henkilöiden väliset roolit vaihtelevat ja tämä vaatii johtamiselta kykyä ymmärtää ihmisten käyttäytymistä ja nopeaa reagointia tilanteisiin.

Aktivistit ovat muutoksen käynnistäjiä, jotka korostavat työntekijän omaa vastuuta osaamisestaan. Aktivisteja kiinnostavat uudet asiat luonnostaan, mutta heitä on mahdollista kasvat-  
taa organisaation hyvällä johtamisella. Aktivistien joukosta löytyy yleensä tärkeimpien projektien vastuuhenkilöt. Seurailijat ovat organisaation hiljainen enemmistö, joka tarkkailee tilannetta taustalla. He sitoutuvat muutokseen vähitellen, kun usko sen pysyvyyteen kasvaa. Epäilijät suhtautuvat muutokseen epäluuloisesti. Käytöksen taustalla saattaa olla aiemmat huonot kokemukset tai pettymykset. He ovat usein mielipidejohtajia, jotka kokevat muutoksen olevan ristiriidassa entisen toiminnan arvomaailman kanssa. Moni epäilijä kuitenkin myy muutoksen itselleen sulateltuaan asioita oman aikansa. Oppositio näkee muutoksessa pelkäs-



tään kielteisiä asioita ja kokee, että muutos aiheuttaa vain menetyksiä. Rooleista viides, opportunistit, on harvinaisin. Se tarkoittaa täyttä välinpitämättömyyttä lopputulokseen. Kaikki käy, kunhan siitä on minulle itselle hyötyä. Heitä löytyy usein johdosta, koska pelin henki vaatii monen tahon miellyttämistä samaan aikaan eikä etukäteen voi tietää mikä linja voittaa (Mattila 2008, 40-50).

Kaikkia eri rooleja löytyy organisaation muutosprosesseissa, joten ei riitä, että aktivisteja palkitaan ja heille varmistetaan toimintaedellytykset. Erityinen huomio on kiinnitettävä seurailijoiden vakuuttamiseen, osallistumiseen ja valmentamiseen. Äänekkäimmät kriitikot ja siksi muutosvastarintaisiksi leimatut, ovat sitoutuneita yritykseen ja ammattitaitoisia. He myös omaavat yleensä eniten organisaation hiljaista tietoa. He ovat aidosti huolestuneita siitä, miten muutos onnistuu koska eivät omien analyysiensä, kokemuksensa ja intuitionsa usko valittuun kehityssuuntaan. Epäilijöiden omaava hiljainen tieto on tärkeää ja siksi muutosprojektiin kannattaa ottaa mukaan myös heitä (Mattila 2008, 49-50).

Stenvall & Virtanen esittävät (2007, 90) avaintoimijoiksi seuraavia tahoja:

- Neuvotteleva ja ohjaava tiimi, vastuullaan talous ja yleisten linjojen määrittely
- Integroiva ja johtava tiimi, vastuulla muutoksen käytännön toteutus.
- Integroiva johtaja, vastaa toteutuksesta. Tarvittaessa voidaan palkata myös ulkopuolinen konsultti
- Funktionaalinen tiimi, joka vastaa yksiköissä muutosten eteenpäin viemisestä
- Yksikkötason esimiehet, vastaavat oman yksikkönsä muutoksesta
- Henkilöstöjohtaja, joka yleensä vastaa koulutuksesta sekä henkilöiden resursoinnista

Kaikilla toimijoilla ja roolien ymmärtämisellä on erittäin tärkeä rooli muutoksessa. Muutoksen tekevät ihmiset.

### 2.7.3 Muutoksen johtamisen työkaluja

Muutoksen johtaminen on helppoa kun ryhmä on valmis ja muutos ei aiheuta liian suuria käytäntöjen muutoksia. Hyviä, yksinkertaisia työkaluja esimiehelle muutosjohtamiseen tarjoavat Arikoski ja Sallinen (2007, 91-119):

- Esimiehen pitää jakaa tietoa ja johtaa toimintaa kysymällä. Tiedottaa voi myös silloin, kun mitään mullistavaa ei ole. Näin katkaistaan huhuilta siivet.
- Opi tuntemaan ihmiset ja alaisesi ja anna myös heille mahdollisuus tutustua sinuun. Nykyorganisaatioissa esimiehet vaihtuvat usein, mikä on laskenut heidän arvostustaan vaarallisen alas. On herännyt kysymys, mihin heitä tarvitaan? Ihmisten välinen tutustuminen kasvattaa yhteenkuulumisen tunnetta.

- Liiku alaistesi parissa ja näy. Kriisitilanteessa pelkkä johtajan näkyminen voi rauhoittaa tilannetta.
- Ota henkilöstö mukaan jo suunnitteluun. Organisaatiokansalaisuuteen (OCB = Organizational Citizen Behavior) mukaisesti, ihmiset haluavat luontaisesti toimia sen organisaation hyväksi, johon he kokevat kuuluvansa.
- Johda omalla esimerkillä
- Ennakoi ja ajoita tekemisesi oikein
- Tulipaloa ei aina kannata sammuttaa, se saattaa antaa toisille mahdollisuuden ohittaa prosessimainen toimintatapa.
- Opettele delegoimaan - kaikkea ei tarvitse osata itse
- Hyväksy vain toimivat kokoukset
- Siirtymäriitit, kuten vanhan toimintatavan vertauskuvallinen hautaaminen, auttavat luopumaan vanhasta
- Valmenna joukkuettasi ja järjestä koulutusta tarpeen mukaan
- Työnohjaus, johdon coaching ja kehityskeskustelut

#### 2.7.4 Muutoksen myyminen henkilöstölle

Työelämä on nykyisin jatkuvaa muutosta ja muutostaidoista on tullut tärkeä uusi ammattitaito (Kaulio & Ylitalo 2007, 178, Virtanen & Stenvall 2007, 146 - 149).

- Muutokset lähtevät joko sisäisestä tai ulkoisesta tarpeesta muuttaa toimintaa. Organisaatiot ja yhteisöt muuttuvat eivätkä muutokset yleensä perustu demokratiaan vaan taloudelliseen kannattavuuteen ja yrityksen toiminnan jatkuvuuteen. Ne jotka tekevät asioita ketterämmin pärjäävät kilpailussa.
- Muutos vaatii johtajuutta ja luottamuksellisen ilmapiirin.
- Muutoksien läpivienti vie työntekijöiltä organisaatioilta energiaa, joten suurien muutosten tekeminen pitää tehdä hallitusti ja hyvin suunnitellusti. Mikäli muutos on työntekijän kannalta huono, siitä kuuleminen voi muistuttaa sokkia (Kaulio, Ylitalo, s. 180). Ihminen ei kuule sanomaa kuin pätkittäin ja alusta selviämisen jälkeen tulee suru ja pettymys. Mistä kaikesta joutuu luopumaan?
- Muutos pitää suunnitella. Sen ymmärtämistä helpottaa, jos johto pystyy perustelemaan muutoksen tarpeet ja syyt hyvin. Hankintaprosessin näkökulmasta tämä tarkoittaa, että yrityksellä on hankintastrategia ja toimiva prosessi sekä yhtenäinen käytäntö ohjeistuksineen. Tällöin henkilöstö ymmärtää hankinnan vaativan ammattitaitoa ja osaamista. Hankinta on strateginen työkalu, ei tarjous-, tilaus- tai tinkimisautomaatti.



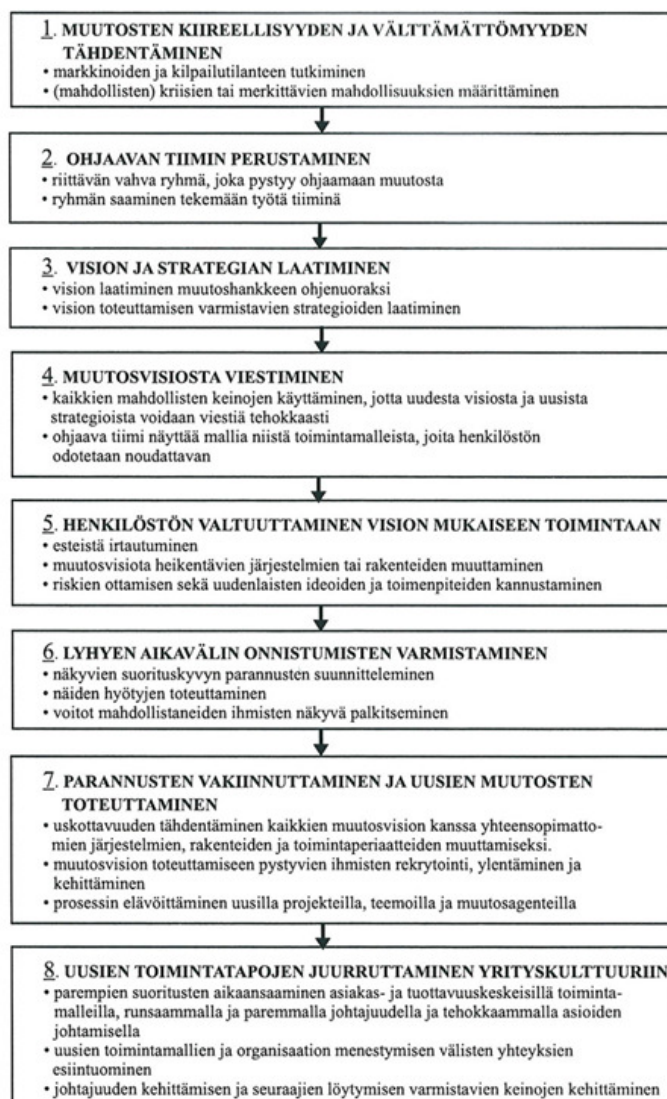
- Muutos tulee viestiä ja viestintä suunnitella hyvin. Prosessimaiseen toimintatapaan siirryttäessä prosessien noudattamista valvotaan ja noudattamattomuuteen puututaan näkyvästi.
- Muutoksen tuloksia on hyvä mitata, esim. hankintaprosessin kehityksen tuloksia voidaan mitata, jolloin voidaan myös perustella prosessin olemassa olo.

#### 2.7.5 Kotterin kahdeksanvaiheinen muutosprosessi

Muutos vaatii johtajuutta ja johdonmukaisuutta. Kotterin kuviossa 5 esittämä kahdeksanvaiheinen prosessi on hyvä työkalu muutosprosessin läpivientiin vielä vuosien jälkeen sen luomisesta. Sen neljä ensimmäistä vaihetta avustavat johtoa nykytilanteen kartoittamisessa. Miksi muutos tarvitaan?

Vaiheita voidaan tarvittaessa analysoida esim. aiemmin esillä olleen SWOT-analyysin avulla, hyödyllistä on kuvata nykytila ja tulevaisuuden toivetila liiketoiminnoittain. Toimenpiteiden valinta riippuu muutoksen suuruudesta. Heti alussa on valittava riittävällä arvovallalla toimiva tiimi muutosveturiksi. Vision ollessa kirkas, sen viestiminen henkilöstölle aloitetaan ja annetaan henkilökunnalle mahdollisuus tulla mukaan muutokseen. Sitä ennen on poistettava mahdolliset muutoksen organisaatioon liittyvät esteet.

*MUUTOSONGELMA JA SEN RATKAISU*



Kuvio 26: Suurien muutosten aikaan saamisen kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996, 18)

## 2.7.6 Muutosviestintä ja kanavat

Ilman viestintää ei voi johtaa eikä esimies menesty tehtävässään. Muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu. Henkilöstölle on tärkeää tietää miten muutos vaikuttaa oman työn sisältöön ja jatkuvuuteen sekä omaan sosiaaliseen työverkostoon. Viestintä antaa myös organisaatiokulttuurista, miten avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri yrityksessä on (Stenvall & Virtanen 2007, 60).

Muutosviestinnän tärkein peruspilari on esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus esimerkiksi erilaisissa palaverissa. Hyvä muutosviestintä antaa työntekijöille mahdollisuuden dialogiin. Verkkoviestinnän kanavia kannattaa käyttää hyödykseen. On huomioitava, ettei se

että tieto on saatavilla esim. yrityksen intranetissä, vielä takaa tiedon tavoittavan ihmisiä tai että se ymmärretään halutulla tavalla.

Luottamushenkilöstöä kannattaa johdossa kuunnella herkällä korvalla, sillä heidän kauttaan on mahdollista saada arvokasta tietoa henkilökunnan tunnelmista. Yhteistoimintamenettely on tärkeä osa henkilöstön ja johdon vuorovaikutusta. Sitä kannattaisi organisaatioissa hyödyntää enemmän muutoksissa jo siinä vaiheessa, kun asioihin voidaan aidosti vaikuttaa, eikä ainoastaan irtisanomistilanteissa. Salassa tehty muutos kohtaa todennäköisesti suurta vastustusta. Avoimuus on hyvästä ja vie asioita eteenpäin. Tiedotus- ja henkilöstölehtien merkitys on vähenevä, mutta niitä voi käyttää tukimuotoina esim. kertomalla muutoksesta ihmisten ja heidän työtehtäviensä kautta (Stenvall & Virtanen 2007, 68).

Viestinään muutostilanteissa voisi kiteyttää lauseeseen: Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Asioiden esittämistapa voi jopa ratkaista muutoksen läpimenon.

#### 2.7.7 Hyvä vai paha muutos?

Muutos voi olla hyvä tai paha tai ei kumpaakaan (Erämetsä 2003, 18). Miten muutos koetaan, riippuu muutoksen laajuudesta ja suunnasta sekä tulkitsijasta. Pahaksi muutos voidaan kokea Erämetsää (2003, 19) mukaillen:

- Muutoksen kohteet ovat turvallisuushakuisia eivätkä ole kokeneet muutoksia. Jos organisaatio on ”vanha” ja kokenut vähän muutoksia, niitä johdetaan eri tavoin kuin jatkuviin muutoksiin tottuneita.
- Ihmiset ovat ”vain töissä täällä” eli sitoutuminen yritykseen on heikkoa, esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus on suurta.
- Ihmisten oppimiskyky on huono.
- Aiemmat muutokset eivät ole johtaneet mihinkään ja ihmiset ovat väsyneet jatkuviin muutoksiin, jotka eivät johda mihinkään.

Muutos on pahasta, vaikka se olisi viety ammattitaidolla läpi, jos se perustuu väärin päätelmiin, itse ongelmaa ei tunnisteta tai lähtötiedot on puutteelliset. Erityisen vaarallista on viedä muutoksia läpi, jos niillä yritetään ratkaista väärää ongelmaa. Hankintaprosessin näkökulmasta tämä voi tarkoittaa sitä, ettei huippuunsa viritettykään hankintaprosessi korjaa myyntiprosessissa syntyneitä ongelmia. Jos myyntiosasto jatkuvasti myy palveluita niin tiukalla aikataululla, ettei niitä kyetä toteuttamaan tai tieto ei kulje, on muilla prosesseilla mahdollon tehtävä paikata syntyneitä ongelmatilannetta. Mahdollisesti ne työt tai palvelut joudutaan

tekemään huonolla katteella, koska tavaroiden toimitukset ovat aina kiireellisiä. Töitä joudutaan mahdollisesti tekemään ylitöinä tai alihankintana. Toimittajien kilpailutus ei onnistu, koska tavarat on otettava sieltä mistä ne aikataulun mukaisesti saadaan.

Muutos on hyvä, kun se helpottaa oikeaa työn tekemistä. On turhaa yrittää parantaa asiakkaiden asioita, jos oma pesä ei ole viihtyisä. Jos muutosta ei osata viedä viisaasti läpi, se pahimmillaan estää kaiken haluttuun suuntaan menevän kehityksen pitkäksi aikaa. Muutoksen täydellinen ulkoistaminen on lähes aina virhe (Erämetsä 2003, 21, 231).

Muutoksen haasteet ja kompastuskivet - muistilista Erämetsää (2003) soveltaen:

- Ihmisille pitää kertoa muutoksen perusteet - miksi muutos on järkevää tehdä ja mitä hyvää muutoksesta seuraa. Hyvä perustelu hankinnan keskittämiseksi on tuotteiden ja toimintatapojen standardointi, saavutettavat kustannussäästöt sekä töissä keskittyminen olennaiseen.
- Muutosta ei pidä tuoda tarjottimella ja pakkosyöttää, vaan ihmisten tulee antaa itse oivaltaa - löytää henkilökohtainen syy ja hyöty muutokselle. Hyvin haastavaa hankintaprosessille, koska monille hankinta ja ostaminen tutulta paikallistoimittajalta on mukavaa vaihtelua työpäivään.
- Muutosta ei pidä viedä väkisin läpi, jos kulttuuri, prosessit tai yleinen tahtotila ei tue muutosta. Tällöin on mietittävä keinoja miten muuttaa yrityksen kulttuuria.
- Muutos on hyvä paloitella sopiviin osiin, liian suuri muutos voi järkyttää organisaatiota. Pienin askelin ja välietapein saavutetaan todennäköisemmin tulosta kuin jättäiloikin.
- Esimiesten ja johdon pitää toimia muutoksen edelläkävijöinä ja johtaa muutosta edestäpäin. Johdon esimerkki on ratkaiseva, sillä valetaan usein tiedostamattomasti yrityskulttuurin koko kuva. Pahimpia ovat ristiriidat johdon toiminnan ja viestinnän välillä. Organisaation kannalta käytös voi olla tuhoisaa ja tämän tyyppisen esimiehen tulisi miettiä onko hänen paikkansa kyseisessä yrityksessä. Hankintaprosessin muutoksen läpiviemisessä tämä tarkoittaa, että johto toimii hankintaprosessin mukaisesti toimimisen esimerkkinä ja omalla toiminnallaan ohjaa myös muuta henkilökuntaa toimimaan prosessin mukaan (Erämetsä 2003, 66; Arikoski & Sallinen 2007, 101).
- Tiedotetaan ja viestitään muutoksista kaikilla mahdollisilla välineillä. Viestinnän pitää olla jatkuvaa ja luovasti toistettua. Tarinat toimivat yrityksen kulttuurin vahvistajina ja auttavat työntekijää ymmärtämään oman työnsä merkityksen ko-

konaisuuden kannalta. Hankintaprosessista voi kertoa tarinan keinoin esimerkiksi lehtijutulla, jossa kuvataan miten hankintatapahtuma tai asiakastapahtuma etenee yrityksessä rivityöntekijän näkökulmasta.

- Otetaan huomioon ihmisten tunteet ja kunnioitetaan niitä. Tunteiden aliarvioiminen voi johtaa muutosvastarinnan kasvamiseen.
- Muutosta ei pidä tehdä kiireellä. Jos kukaan ei ehdi viemään muutosta eteenpäin, se kannattaa jättää tekemättä.
- Muutosta ei pidä kumota liian nopeasti tai korvata uudella muutoksella. Jatkuvat muutokset syövät asioiden uskottavuutta eivätkä anna kuvaa ammattimaisesta toiminnasta. Prosessin pitää antaa elää aikansa ja tehdä korjaavia toimenpiteitä harkiten ja harvoin.
- Muutoksen onnistumista pitää mitata ja viestiä toimenpiteistä jotka ovat johtaneet onnistumiseen.

Kotter (1996, 3-11) listaa muutosprosessien epäonnistumisen syiksi seuraavia asioita:

- **Yrityksessä ollaan liiallisen tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen.** Muutosta ei voida viedä hallitusti läpi, ennen kuin johto ja koko henkilöstö ovat sisäistäneet sen tarpeellisuuden. Kun ollaan tyytyväisiä nykytilaan, ei sitouduta muutokseen.
- **Riittävän vahva ja uskottava ohjaava tiimi puuttuu.** Menestyvissä yrityksissä muutoksen veturina on toimitusjohtaja, täydennettynä avainhenkilöillä, joilla on riittävästi uskoa muutoksen läpiviemiseen. Jos osaamattomuutta tai muutosvastarintaa on ohjaavassa tiimissä, muutos voi kaatua näihin seikkoihin. Vahvat yksilöt eivät yksinään, osaamisesta ja karismaattisuudestaan huolimatta, kykene muutokseen - poikkeuksena pienet organisaatiot. Uskottavan tiimin rooli korostuu, etenkin laatuhankeissa. Toimintatapojen muutos kohtaa vastustusta ja luullaan, että oma tai yksikön etu on uhattuna.
- **Muutos vaatii järkevän vision eikä vision merkitystä tule aliarvioida.** Visio kertoo mihin muutoksella pyritään. Yksi tehtävä on kannustaa henkilöstöä muutokseen ja toimimaan halutulla tavalla. Vision puuttuminen taas voi johtaa loputtomiin väittelyihin tai jopa vakaviin ristiriitoihin.

- **Visiota ei viestitä riittävästi.** Muutoksessa on mukana aina epävarmuustekijöitä. Työntekijät kokevat tilanteen uhkaavana. Jos visiota viestitään niin, että tulevat hyödyt houkuttelevat menetyksen pelkoa enemmän, toimintatavat muuttuvat. Mikään ei vahingoita viestintää enemmän kuin se, että ylin johto toimii eri tavoin kuin puhuu. Valitettavasti tätä tapahtuu jatkuvasti.
- **Uuden vision tieltä ei raivata esteitä pois.** Esteitä voivat olla henkilökunnan asenteet tai organisaatorakenne. Pahimmassa tapauksessa palkkiojärjestelmät pakottavat henkilöstön valitsemaan oman tai yrityksen etujen väliltä. Muutosvastarintaiset, uusiin toimintatapoihin sopeutumattomat ja julkista muutuskritiikkiä esittävät esimiehet ovat muutoshankkeille tuhoisia. He usein estävät myös alaisiltaan mahdollisuuden toteuttaa muutosta.
- **Lyhyen aikavälin onnistumisia ei synny tai tavoitteita ei ole asetettu.** Pitkissä ja vaativissa muutosprosessissa, millaisia yleensä ovat tämän kehityshankkeen prosessien kehityshankkeet ja toimintatapojen muutokset, pitää asettaa lyhyen aikavälin tavoitteita. Jos näkyvää muutosta ei saada kohtalaisen nopeasti näkymään, osa henkilöstöstä on valmis tuomitsemaan muutoksen epäonnistuneeksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi pitää muutoksen omaksujat palkita.
- **Voitto julistetaan liian varhaisessa vaiheessa.** Laatuprojekteissa monesti liian innokkaasti julistetaan muutoksen olevan valmis, vaikka todellisuudessa on saavutettu vasta ensimmäinen iso etappi. Muita mahdollisia tulevia muutoksia ei enää koeta tärkeiksi ja toiminta pikku hiljaa palaa takaisin vanhoihin käytäntöihin. Ironista tilanteesta on, että ongelman aiheuttavat sekä muutoksen käynnistäjät että omaa etuaan ajavat vastustajat. Käynnistäjät innostuvat liikaa, jolloin vastustajat yhtyvät iloon koska ovat havainneet mahdollisuuden tuhota muutos.
- **Muutosta ei juurruteta yrityskulttuuriin.** Muutos jää elämän vain jos se muodostuu organisaation vakiintuneeksi tavaksi toimia. Toimintatapojen pysyvä muutos vie kohtalaisen pitkän ajan. On tärkeätä, että johto viestii miten suoritukset ovat uusien toimintatapojen avulla parantuneet. Monesti johto jättää huomioimatta yrityksessä olevan kulttuurin merkityksen. Sosiaalisia normeja saatetaan pitää liian pehmeinä arvoina, eikä huomata hyvin pienillä ihmisten käsittelyyn liittyvillä asioilla voi saada suuren muutoksen helposti tai vastaavasti menettää paljon.

### 2.7.8 Palautteen antaminen ja hankkiminen

Palaute on työyhteisön kehittymisen ja kasvun elinehto. Palautteella on myös suuri merkitys työntekijöiden motivointiin (Mattila, 2007, 179). Siksi on tärkeää, että muutoksen etenemisestä annetaan ja saadaan palautetta. Jokaisen esimiehen olisi hyödyllistä hankkia palautetta työyhteisöltään ja sidosryhmiltään aika-ajoin. Palautetta voi pyytää erilaisten kyselyjen avulla, joista yleisesti yrityksissä käytetty on 360 - palautekysely. Sitä tosin on kritisoitu pyrkimyksestä syyllisten etsintään. Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa myös rehellisen palautteen saamisen ja antamisen kehityskeskusteluissa.

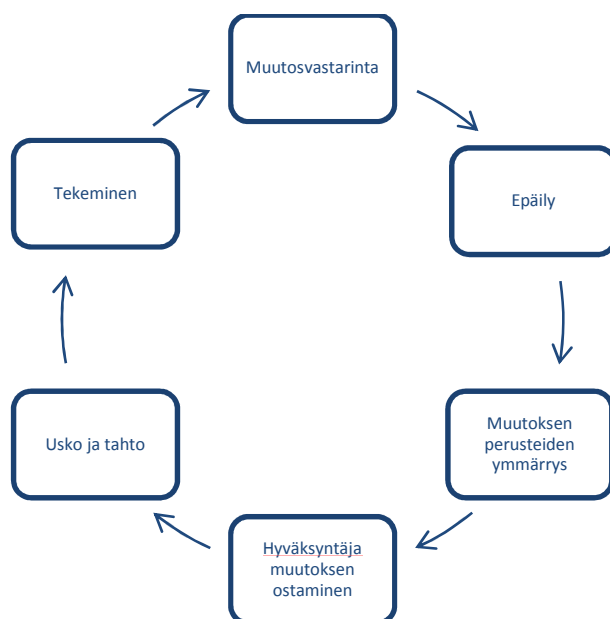
Suomaiselle työ kulttuurille palautteen ja kritiikin antaminen ja vastaanottaminen on usein vaikeaa. Huono palaute masentaa ja hyvä palaute synnyttää helposti epäluuloa. Toisaalta, jos johto ei reagoi asioihin, organisaatiossa ollaan ”vapaassa kellunnassa”. Monet yritykset ovat huomanneet, että myös muutosten läpivientiä hidastaa se, etteivät työntekijät saa jatkuvaa, avointa palautetta työstään. Positiivinen palaute vahvistaa, että organisaatiossa tehdään oikeita asioita (Erämetsä 2003, 237 -238; Arikoski & Sallinen 2007, 119).

Muutoksen onnistumiselle on ratkaisevan tärkeää, että onnistumisesta palkitaan johdon lisäksi myös muut avainasemassa olleet muutokset (Mattila 2007, 177). Palkkio voi olla henkilökohtainen tai ryhmäkohtainen. Muutoksen mittarit voidaan viedä osaksi normaalia kannustin- ja palkitsemisjärjestelmää. Lisäjärjestelmien rakentaminen vie organisaatiossa turhia resursseja (Mattila 2007, 178).

### 2.7.9 Muutosvastarinta ja sen voittaminen

Terve muutosvastarinta on luonnollista. Ihmisen syvimpään olemukseen kuuluu tarve säilyttää jotain tuttua ja turvallista. Yritys, ilman näennäistä muutosvastarintaa voi olla lammasmaisen nyökyttelijäkerho, joka elää pelossa Joskus tämä ilmenee niin, että muutos etenee paperilla vauhdikkaasti, mutta todellisuudessa ei tapahdu mitään. (Erämetsä 2003, 98)

Muutos aiheuttaa epävarmuutta ja vanhoista toimintatavoista luopuminen voi olla aidosti tuskallista. Halu varmistaa oma työtehtävä ja torjua siihen kohdistuva uhka ovat ihmiselle luonteva syy vastustaa muutosta. Johto usein puolustaa omia asemiaan ja vastustaa muutosta omista henkilökohtaisista intresseistään. Vastarinta on myös hyväksi, koska se saattaa kiinnittää huomiota ongelmiin, joita ei ehkä muuten olisi havaittu. Kritiikki kannattaa esittää rakentavasti ja uusia kehitysideoita esittäen. (Mattila 2008, 53)



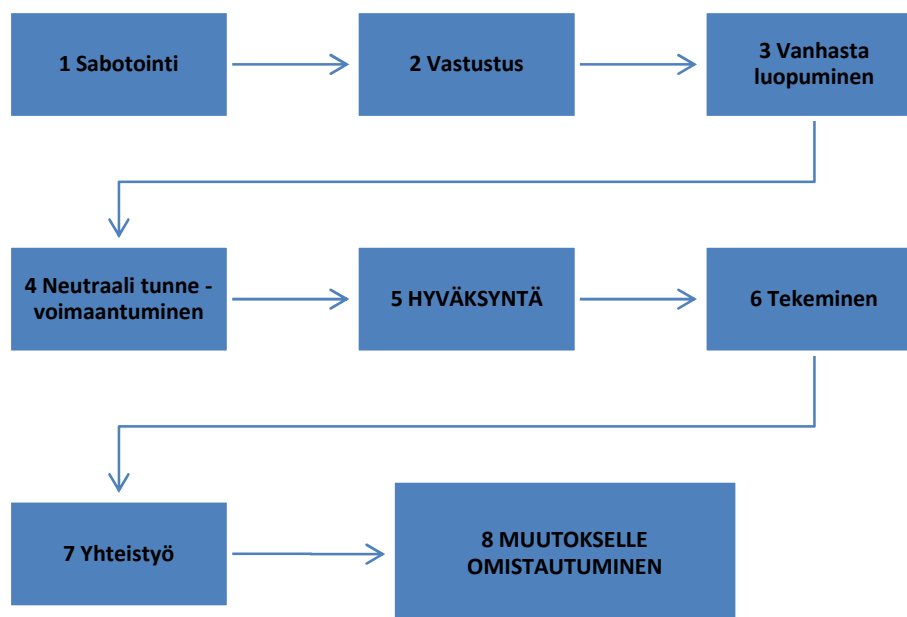
Kuvio 27: Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsää mukaillen, s.100)

Pahimmatkin vastarannan kiisket saadaan sitoutumaan kiinteästi muutokseen, jos heidät saadaan ostamaan se itse. Hyvä apuväline on kuvion 27 kuvaaman muutosprosessin ilmiöiden tunnistaminen ja hyväksyminen. Ilmiö tunnetaan myynti- ja asiakastyössä. Vaikeimmat asiakkaat muuttuvat parhaiksi asiakkaiksi ja alusta asti nyökytelleet eivät välttämättä lopulta osta mitään (Erämetsä 2003, 100)

#### 2.7.10 Sitoutuminen muutokseen

Arikosken ja Sallisen mukaan (2007, 71) muutoksen perusvaiheita ovat muutosvastarinta, poisoppiminen ja muutoksen toteutus. Edellä mainitut vaiheet voidaan jakaa kahdeksaan sitoutumisen asteeseen:





Kuvio 28: Sitoutumisen kahdeksan vaihetta

Hyvä muutosjohtaja onnistuu sitouttamaan ryhmänsä kohtelemalla heitä oikeudenmukaisesti, luomalla luottamuksellisen ilmapiirin sekä ylläpitämällä sitä.

Sabotoimalla ihminen ottaa ensimmäistä kertaa kantaa muutokseen ja samalla testataan muutoksen oikeutusta. Esimies voi tehdä sabotoinnista merkityksetöntä tuomalla vaikeat asiat esiin ja käsittelyyn. Näkyvyys nostaa sitoutumisen seuraavalle tasolle, vastustamiseen. Tällöin ihmiset näyttävät avoimesti tunteensa ja muutosvastarintansa. Muutosjohtajan tulee tässä vaiheessa jättää negatiivinen ja perusteeton kritiikki kuuntelematta ja keskittyä rakentavaan kritiikkiin.

Poisoppimisen vaihe alkaa surutyöllä, vanhasta luopumisesta. Ihminen kokee itsensä turvattomaksi ja tulevaisuus näyttää synkältä. Parhaiten esimies tukee surevia valmentamalla heitä tuleviin haasteisiin. Tässä vaiheessa myös usein ihmiset, joilla on hyviä kokemuksia aiemmista muutoksista, tulevat mukaan. Hyvin johdetut muutokset kantavat hedelmää vielä myöhemminkin. Surutyö päättyy hällä väliä - tunteeseen eli tilanne neutralisoituu. On aivan sama toteutuuko muutos vai ei. Tässä vaiheessa voimaantuminen alkaa kasvaa.

Seuraavaksi on muutoksen hiljainen hyväksyminen, opitaan luottamaan siihen että muutos on ainoa oikea vaihtoehto. Välttämättä vielä ei kuitenkaan toimita muutoksen eteenpäin viemiseksi. Esimiehen tulisi löytää ryhmästään nämä hyväksyjät ja aktivoida heidän mukaan toimintaan. Kun ihmiset puhuvat muutoksesta myönteisesti, ollaan jo sitoutumisen kuudennella asteella - tekemässä. Osa ryhmästä jo opiskelee uusia asioita ja toteuttaa niitä. Esimiehen on oltava tarkkana ja koottava toimintaa, etteivät yksittäiset toimijat tee turhaan päällekkäistä työtä.

Yhteistyöllä muutoksesta tehdään toimivan ja merkityksellinen. Energia suuntautuu oikeisiin asioihin. Tämä voi tarkoittaa myös sitä, että joku projekti keskeytetään jotta toinen, merkityksellisempi saadaan valmiiksi. Tässä vaiheessa organisaatio oppii muutoksesta. Ryhmän tulisi käydä läpi asioita kriittisesti, unohtaen syyttely ja syyllisten etsiminen - tärkeintä on oppiminen. Viimeisessä vaiheessa, omistautumisessa, yksittäiset henkilöt yhdistävät toimintansa kokonaisuuteen. Muutoksen toteuttajalta sekä esimieheltä vaihe vaatii vahvaa esimerkillä johtamista, esimerkiksi prosessimaisen toimintatavan noudattamista. Muutoksen tyhjäksi tekee se, että esimies puhuu uusista työtavoista, mutta käytännössä toimii kuten ennenkin. Työntekijöiden motivaatio muutokseen sitoutumiseen murenee. Esimiehen on myös tärkeätä huolehtia siitä, että jokaiselle löytyy rooli uudessa muuttuneessa tilanteessa (Alikoski - Sallinen 2007, 70-79).

### 3 Empiirinen tutkimus

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelma ja tutkittava ilmiö määrittävät, kuinka niitä kannattaa lähestyä ja millaisin menetelmin. Tämä kehityshanke on toteutettu laadullisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Laadullisessa tutkimuksessa kuvataan todellista elämää ja kohdetta tutkitaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Vastaavissa tutkimuksissa eri oppilaitoksissa on käytetty sekä tapaustutkimuksen että toimintatutkimuksen menetelmiä. Laadulliset tutkimusorientaatioiden perheyhtenäisyytenä voidaan pitää sitä, että ne korostavat sosiaalisten ilmiöiden merkitystä ja tarvetta ottaa ne huomioon kun tulkitaan kommunikaatiota, kulttuuria tai sosiaalista toimintaa. Tapaustutkimus ymmärretään yleensä keskeisenä laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategiana, jota lähes kaikki laadulliset tutkimukset käyttävät. (Metsämuuronen 2008, 18, Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 159)

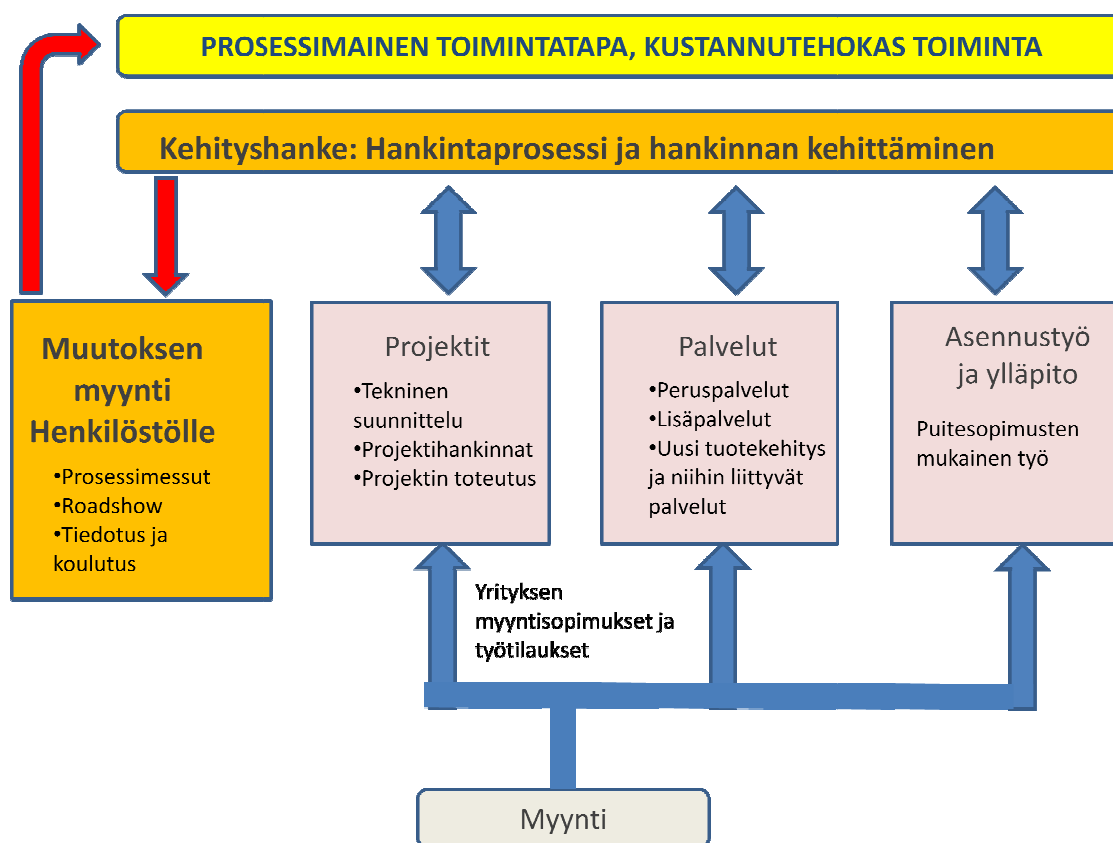
Tapaustutkimus (Case Study) on empiirinen tutkimusmenetelmä, jossa tutkija laajaa tutkimusmateriaalia käyttäen tutkii nykyistä toiminnassa olevaa tapahtumaa, jonka rajat eivät ole selvät. Tapaustutkimus soveltuu tutkimukseen, jossa kuitenkin toiminnallinen kokonaisuus voidaan rajata tutkimuksen kohteeksi. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiöitä syvällisemmin.

Toimintatutkimus (Action Research) on laadullisen tutkimuksen suuntaus, joka pyrkii kehittämään kohteena olevaa organisaatiota, ratkaisemaan ongelmia ja parantamaan käytäntöjä sen toimintatapoihin vaikuttamisen kautta. Toimintatutkimus on tilanteeseen sidottu (Situational), vaatii yhteistyötä (Collaborative), toimintaan osallistuvaa (Participatory) ja itseään tarkkailevaa (Self-evaluative). (Metsämuuronen 2008, 16, 18, 29; Laitinen 1998, 20; Wikipedia)

Osallistuva havainnointi tarkoittaa aineiston keruutapaa, jossa tutkija osallistuu toimintaan, joko ulkopuolisena havainnoitsijana tai aktiivisena toimijana. Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että tutkija itse on osa tutkimuskohdettaan. Ongelmaksi voi muodostua erottaa tutkijan rooli tutkijana ja muutoksen toimijana (Eskola & Suoranta 2008, 129). Tässä tutkimuksessa tutkija toimi yhtenä kehittäjänä, kouluttajana ja prosessiryhmän jäsenenä. Osa materiaalista on syntynyt havainnoimalla muiden oman organisaation työntekijöiden tai sisäisten asiakkaiden toimintaa.

Toimintatutkimuksessa toteutetaan samanaikaisesti sekä tutkimus että tutkittavan ilmiön muutos. Toimintatutkimusta on kuvattu myös tutkimus tutkimusperheenä, johon kuuluu useita eri tutkimusmuotoja, joista yksi emansipatorinen tutkimus ehkä kuvaa tämän tutkimuksen aihetta parhaiten. Tässä tutkimusmuodossa tutkija pyrkii parantamaan toimintaa. (Metsämuuronen 2008, 31; Eskola & Suoranta 2008, 22, 128)

Alla olevassa kuvassa on esitetty kehityshankkeen ja hankintaprosessin roolia yrityksen toimintaympäristössä:



Kuvio 29: Kehityshankkeen ja hankintaprosessin rooli

### 3.2 Tutkimusaineiston kerääminen ja tulosten käsittely

Keskitetyn hankinnan kehittäminen yrityksessä käynnistyi jo v. 2006 osaston organisoiduttua hankintaan ja logistiikkaan. Itse toimin yksikössä ostoassistenttina / ostajana, ostojärjestelmän pääkäyttäjänä sekä prosessin omistajana. Prosessin omistajat toimivat yhteisessä prosessin kehitysryhmässä, jossa hyväksyttiin mm. prosessikehityksen johtoryhmälle esitettävät muutokset ja mittarit. Aiemmin olin toiminut prosessien kehityksessä projektisuunnittelijana.

Kehityshankkeen materiaalia on koottu vuodesta 2007 lähtien. Tutkimusmateriaali ja aineisto ovat pääosin syntyneet päivittäisen kehitystyön tuloksena.

Tutkimuksessa käsitellään hankinnan kehittymistä, prosessien syntymistä sekä käydään läpi toimenpiteitä, joilla muuttunut toimintatapa saadaan jokapäiväiseksi tavaksi toimia.

Materiaalin kerääminen ja kehityshankkeen työstäminen aloitettiin syksyllä 2007. Tätä aikaa kuvaa tutkimuksen nykytilan kartoitus. Prosessien kehittäminen oli yrityksessä aloitettu jo

aiemmin. Prosessimateriaalista on vuosien varrella ollut useita versioita. Tässä kehityshankkeen esittelemässä muodossa ne olivat valmiina vuoden 2008 keväällä. Projekti voidaan katsoa päättyneeksi syksyllä 2008. Kehitystyö toki on jatkuvaa.

Analysointimenetelmä perustuu siis kirjalliseen aineistoon sekä omaan havainnointiin sekä prosessin kehitys -projektien dokumentaation, jonka perusteella luodaan tutkimuksen teoreettinen kokonaisuus.

### 3.3 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeyritys on kymmenen vuotta vanha, jolla on vanhat vahvat perinteet ja juuret. Se yhtiöitettiin omaksi yhtiökseen vuonna 1999. Tänäpä se on osa kansainvälistä alan konsernia, jonka omistavat monikansalliset sijoittajat. Konserniin kuuluu useita samantyyppisiä yrityksiä Euroopassa.

Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2009 86 miljoonaa euroa. Vuonna 2008 yrityksen liikevoitto-% oli lähes 40. Yrityksessä työskentelee n. 330 henkilöä, joista noin puolet pääkaupunkiseudulla, puolet paikallisissa toimipisteissä ympäri Suomen. (Wikipedia)

#### 3.3.1 Toiminta-ajatus ja arvot

Yrityksen toiminta-ajatus on: Luovat ratkaisut digitaaliseen maailmaan.

Yrityksen arvoja (Intranet, 17.5.2008) ovat:

##### Uudistuminen

Yritys on uusien teknologioiden ja palveluiden käyttöönoton edelläkävijä Suomessa. Kehitämme palveluitamme ja liiketoimintamalljamme asiakkaan toiveet huomioiden.

##### Luotettavuus

Yrityksen verkkojen ja palveluiden luotettavuus on huippuluokkaa. Pidämme sanamme ja pysymme sovituissa aikatauluissa. Olemme rehellisiä ja tasapuolisia kaikille toimijoille ja meillä on selkeät eettiset periaatteet.

##### Avoimuus

Yritys toimii avoimesti ja viestii aktiivisesti sidosryhmille sekä yhtiömme sisällä. Toimitamme oikean tiedon ajoissa tietoa tarvitseville.

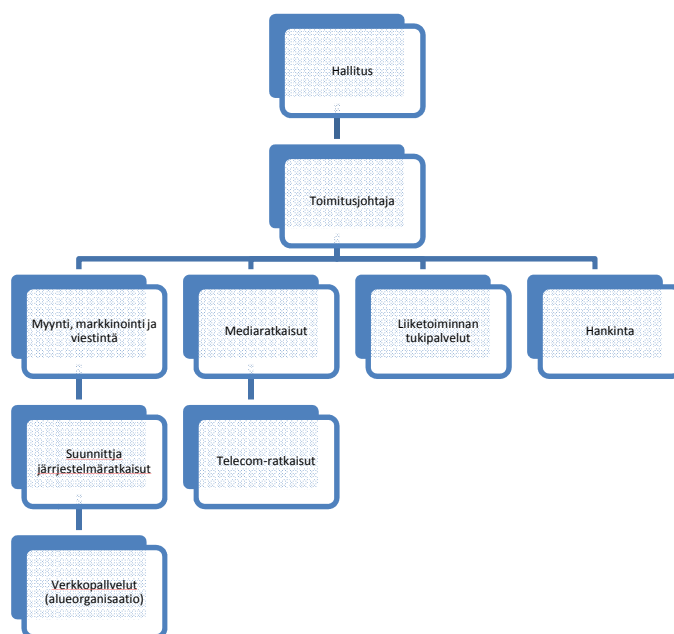
##### Inhimillisyys

Yrityksen asiakkaita ja sidosryhmiä edustavat ihmiset, joihin luomme luottamukselliset ja hyvät henkilökohtaiset suhteet. Työpaikalla vallitsee keskinäinen kunnioitus ja tasa-arvo.

#### 3.3.2 Organisaatio

Yrityksen organisaatio rakentui kahdesta liiketoimintayksiköstä sekä viidestä niitä tukevasta yksiköstä. Myynti- markkinointi- ja viestintä vastaavat siitä, että yrityksen tarjoamia palveluja myydään ja että ne ovat tunnettuja alan toimijoiden keskuudessa. Suunnittelu- ja järjestelmäratkaisut vastaavat myytyjen palvelujen teknisestä suunnittelusta ja toimivuudesta. Verkkopalvelut asentavat ja ylläpitävät yrityksen omia että asiakkaiden verkkoja. Tähän yksikköön

kuuluu koko Suomen asemaverkoston henkilöstö, joten se on henkilömäärältään suurin yksikkö. Yksiköllä on kolme palvelualueetta: Itä-, Länsi- ja Pohjois-Suomen palvelualueet. Liiketoiminnan tukipalveluihin kuuluvat talous, HR, lakipalvelut, prosessin kehitys ja strategiat sekä 1.10.2008 alkaen myös hankinta. Tämän työn kuvauksen aikana hankinta -yksikkö oli vielä oma strateginen toimintonsa suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa



Kuvio 30: Kohdeyrityksen organisaatio tutkimuksen ajankohtana

Henkilökunnalla on pääosin tekninen koulutus (teknikko, insinööri, insinööri amk tai DI). Tuki-tehtävissä olevien henkilöillä on kaupallinen tai yliopistotason koulutus.

### 3.4 Kehityshankkeen eteneminen

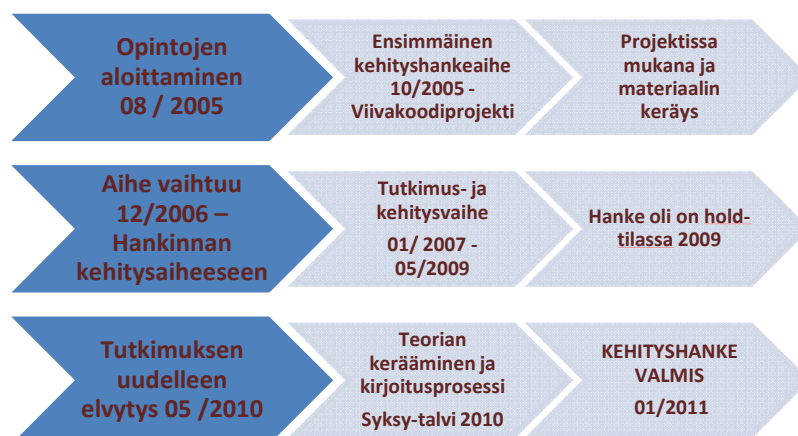
Kehityshanke ja tutkimustyö etenivät hitaasti. Aihe vaihtui matkan aikana kerran. Alkuperäinen aiheeni, viivakoodi-järjestelmän käyttöönottoon tähdännyt projekti, jäädettiin muiden tietojärjestelmähankkeiden mahdollisen päällekkäisyyden vuoksi.

Keväällä 2007 aloitin kehityshankkeen tutkimustyön hankintaprosessin kehittämistä ja siihen liittyvistä muista kehitystoimenpiteistä. Materiaalia kertyi 1,5 vuoden aikana paljon. Prosessikartta ja hankintaprosessi elivät moneen kertaan. Osittain tästä syystä kuvattu prosessi ja kehitystoimet eivät juuri tässä muodossa olleet samanaikaisesti käytössä case-yrityksessä.

Käytännössä kehityshanke, materiaalin kokoamista lukuun ottamatta, on toteutettu vapaa-ajalla. Tämä omalta osaltaan rajoitti hankkeen edistymistä.

Syksyllä 2009 ja keväällä 2010 suoritin muita rästitehtäviä pois, jonka jälkeen aloitin aktiivisen kehityshankkeeseen liittyvän teoramateriaalin kokoamisen ja lukemisen.

Samaan aikaan jatkoin jo aiemmin aloittamaani kirjoitusprosessia. Huhtikuussa 2010 kävin tapaamassa ohjaajaani. Sain paljon vinkkejä miten ”jumittunutta” kehityshanketta pitäisi jatkaa eteenpäin. Kesällä 2010 jäin vuorotteluvapaalle. Kehityshankkeen toteutus eteni vauhdilla. Syksyn 2010 vietin pääosin Aasiassa, jossa valmistui noin puolet tästä kehityshankkeesta. Lopullinen kirjoitusprosessi kesti päätoimisesti joulukuun 2010 alusta tammikuun puoleen väliin 2011.



Kuvio 31: Kehityshankkeen eteneminen



## 4 Nykytilanteen kuvaus

### 4.1 Työt ja niiden materiaalivirta

Yritys on aiemmin tehnyt pääosin vain omien laitteiden ja rakennusten asennus- ja ylläpitystöitä. Nämä työt ovat olleet yleensä hyvin ennakkoon suunniteltuja ja osittain projektimuotoisia. Hankintoja on tehty suunnitelmallisesti koko maan kattavia isojen projektien näkökulmasta hoitaen. Näitä töitä ovat esimerkiksi lähetin- ja laitteistoasennukset uusien palvelujen aloitettua, esim. uusi kanava. Projektien osalta tekninen suunnittelu usein määrittelee hankintatarpeet valtakunnallisesti. Toisaalta vähemmän suunnitellusti on hankittu tarvikkeita paikallisesti pienempiä korjaustöitä varten (esim. lamput, kaapelit, liittimet). Jotta varmistetaan kiireellisten viankorjaustöiden onnistuminen, on myös pidettävä yllä tiettyä varmuusvarastoa.

Yrityksessä on pitkään ylläpidetty kahta keskusvarastoa. Toinen varasto on erilaista pientavaraa ja turvavarusteita varten varastoiden pääkonttorilla, toinen isompia tavaroita, kuten apumastoja ja mastotyöhön tarvittavia välineitä varten, Vantaan varikolla. Nämä toimipisteet työllistävät 4-6 henkilöä. Varastojen ylläpidon lisäksi näillä henkilöillä on myös muita työtehtäviä, kuten kuljetusten koordinointi.

Pääkonttorin varastoon on ostettu erilaisia työ- ja turvavälineitä, kuten mastossa työskentelellyn tarvittavia voimia, haalareita ja turvakengkiä. Nämä ostot ovat sitoneet paljon yrityksen pääomaa, koska esimerkiksi kenkien ja vaatteiden osalta on varastosta löydyttävä monia kokoja. Monesti pienet ja suurimmat koot jäävät varastoon vuosiksi, koska käyttäjiä on vain muutama. Turvavälineiden ostamista ei voida ulkoistaa työntekijälle itselleen esim. luottokortilla tehtäväksi. Välineiden on oltava työturvallisuussääntöjen ja -lakien mukaisia sekä mahdollinen omavalinnaisuus tekisi varusteista työntekijälle verotettavaa tuloa.

Varastoihin on hankittu vuosien varrella erilaisia liittimiä, pattereita ja muuta teknistä pientavaraa, jonka tarpeellisuudesta ei kenelläkään ollut tarkkaa tietoa. Analogisten laitteiden alasajon jälkeen varastossa on myös paljon niihin liittyvää materiaalia, jota ei enää digitaalisessa maailmassa tarvita. Tilojen ylläpito on kallista ja tehotonta ja tavaran seisottaminen turhaan hyllyissä sitoo pääomaa.

Hankinnan kehittämisen yhteydessä on myös mietitty varastoinnin tulevaisuutta, kuinka paljon materiaalia on järkevää varastoida itse, miten ylläpidetään omaa varastoja ja onko mahdollista ostaa tuotteita lyhyillä toimitusajoilla suoraan käyttöön. Materiaaleja voidaan hallinnoida myös kaupintavarasto-mallilla tai varastoida tuotteita toimittajan tiloissa. Yksi mahdollisuus on myös varaston ulkoistaminen kolmannelle osapuolelle.

Hankintoja varastoihin on aiemmin tehty osittain keskitetysti kahden teknisen ostajan sekä varastonhoitajan aloitteesta tai tuotteen tarvitsijan tekemän ostoehdotuksen mukaisesti. Osittain käytössä on ollut ”sopimus- tai vakio toimittajia”, kuten puhelinlaitteissa ja kaapeleissa. Usein tuotteelle jouduttiin kuitenkin etsimään toimittaja tai tuotteen tarvitsija oli sen työn jo itse tehnyt. Tällöin näiden ostajien tehtäväksi jäi ainoastaan tilauksen puhtaaksikirjoittaminen.

Palveluja yrityksessä on ostanut pääasiallisesti hallintopäällikkö, joka lakimies taustallaan on osannut sopimusjuridiikkaa. Näitä ovat mm. työterveys-, vakuutus- ja koulutuspalvelut. Palveluiden ulkoistamishankinnat ja osa konsultoinnista (IT, palkkahallinto) on myös hankittu hallinnon ja yksiköiden välisenä yhteistyönä.

#### 4.2 Yhtiön omistajatahon tavoitteet hankinnalle

1. Hankinnan on saavutettava sopimusneuvotteluissa säästöjä, joita mitataan ja raportoidaan kuukausitasolla konsernin johdolle. Näitä hankinnan saavuttavia kustannussäästöjä mitataan kaikissa konsernin yrityksissä samalla kaavalla. Säästöllä, tässä konsernin sisäisessä käytössä olevassa mallissa, tarkoitetaan sitä euromäärää, jonka yritys säästää ensimmäisestä alimmasta mahdollisesti hyväksyttävissä olevasta tarjouksesta lopulliseen hyväksytyyn tarjoukseen.

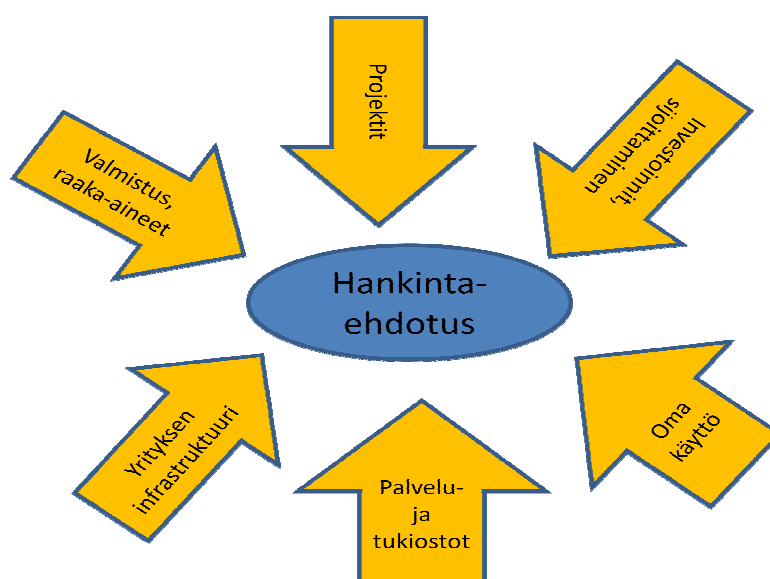
Säästölaskelma ei kerro sitä, paljonko yritys säästää esimerkiksi aiempaan tilanteeseen verrattuna, koska monesti etenkin palveluiden laatu ja sisältö eivät ole verrannollisia uuteen tilanteeseen. Monesti vastaavaa tuotetta tai palvelua ei ole edes aiemmin yrityksessä kilpailutettu. Puite- ja vuosisopimuksien osalta neuvottelusäästöt voidaan laskea tuotteen oletetun vuosikulutuksen mukaan.

2. Hankintojen neuvotteluvastuun ja ostamisen keskittäminen ammattistajille. Sitä kautta yritys pystyy hyödyntämään yrityksen omat volyymiedut, hankkimaan edulliset toimittajasopimukset → teknisten asiantuntijoiden työaika vapautuu ydinosaamiseen sekä prosessimainen tapa toimia tekee toiminnasta ennustettavaa ja kustannustehokasta.
3. Konserniyhteistyön laaja käynnistäminen, konsernitason puitesopimusten hyödyntäminen kaikissa tytäryhtiöissä sekä ostoluokittain valittujen, Lead Buyerien, hyödyntäminen myös kansallisissa neuvotteluissa.

4. Toimittajien määrän karsiminen, lähtötilanteen lähes 2000 toimittajasta pitäisi päästä alle 500 toimittajaan. Toimittajien hallinnointi on kallista, ja pienet ostot pitäisi keskittää luottokortille. Alle 1000 euroa laskuttavista toimittajista pitäisi pyrkiä pääsemään kokonaan eroon.

#### 4.3 Hankintatarpeet ja -tavat

Tavaran tai palvelun hankinnan tarve syntyy monella eri tapaa:



Kuvio 32: Hankintatarpeen syntyminen

#### Investointihankinnat

Investoinnit liittyvät yleensä yrityksen liiketoiminnan perustuksen ja omaisuuden kasvattamiseen, kiinteistöihin tai tuotantojärjestelmiin. Investointeja suunnitellaan vuositasolla, mutta investointitarve voi tulla myös uuden myyntilauksen johdosta myös nopealla aikataululla. Niillä on liiketoimintajohtajan, toimitusjohtajan tai yrityksen hallituksen hyväksyntä, riippuen investoinnin sisällöstä tai arvosta. Investoinneista (sekä tavarat että työ) tehdään investointi-hankintamuistio sekä kirjanpidon poistot.

#### Kuluhankinnat (hankintamuistiot)

Kuluhankintoja ovat yleensä kertaluontoiset, pienet hankinnat, jotka liittyvät kulutustarvikkeisiin ja päivittäiseen työn tekemiseen. Kulut eivät liity omaan liiketoimintaan vaan ovat tyypillisesti varaosia, puhelimia, kirjoja, työkaluja ja vaatteita. Asiakkaalta läpilaskutettavat tavarat, isoista hankintakuluista huolimatta, ovat myös kuluostoja.

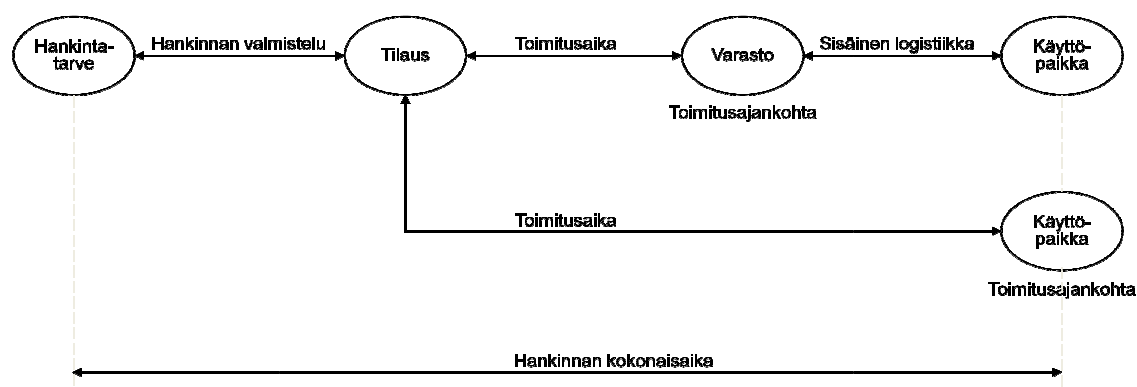
### Pienhankinnat ja varaston täydennys (liro-hankinnat)

Varastovastaavat tekevät täydennyshankinnat Oracle-pohjaisen liro-järjestelmän kautta. Suurin osa varastotuotteista oli järjestelmässä nimikkeellisinä hyllykorttituotteina, jolloin hankinta oli kohtalaisen helppoa. Varastonimikkeistä osa siirretään tämän hankkeen yhteydessä yrityksen taseeseen ja osa nk. bulkkitavara ostettiin jatkossakin suoraan kuluiksi (osa on saldoseurattavaa, osa silmämääräisesti seurattavaa).

### Muut (luottokortti, käteinen, soitto/meili)

Yrityksessä on käytössä luottokortti, joka on yhteisvastuullinen haltijan sekä yrityksen välillä. Ostotapahtuma tilitetään ensin matkalaskujärjestelmän kautta ja luottokorttiyritys laskuttaa kortin haltijaa. Luottokortti ei ole saavuttanut suurta suosiota, koska sen käyttö koetaan hankalaksi. Kehitysehdotuksena on esitetty, että esim. huoltopäälliköllä olisi käytössään luottokortti, jonka lasku tulisi suoraan yritykselle. Laskun tiliöinti olisi silloin huoltopäällikön vastuulla.

Hankinnan kokonaisaika on kuvattu seuraavasti:



Kuvio 33: Hankinnan kokonaisaika

### 4.4 Logistiikan hallinta (varastointi)

Yrityksellä on Vantaalla logistiikkakeskus, jota kutsutaan myöhemmin tässä työssä myös Vari-koksi. Asemilla on toistaiseksi omia aluevarastoja sekä asennusautoissa on oma pienvarasto asennustarvikkeista. Varastojen hoito- ja tuotteiden tilausvastuu kuuluu erikseen nimetylle varastovastaavalle. Varasto-ottojen ja tavaroiden vastaanoton kirjaamista ei kaikilla alueilla ole mielletty tärkeäksi talouteen vaikuttavaksi tehtäväksi vaan varastoa on hoidettu oman toimen ohella. Ajatusmalli juontaa juurensa ajalta, jolloin yhtiössä tehtiin vain ”omien”

verkkojen ylläpitotöitä eikä varastoissa ollut uusien töiden mukanaan tuomaa määrää nimikkeitä. Tavarointa tilattiin tarpeen mukaan omista pääkaupunkiseudun varastoista.

Nyt kun töitä tehdään monille asiakkaille, ja joilta veloitetaan materiaaleista käytön mukaan, varasto- ja materiaaliasioille on annettava enemmän painoarvoa. Varastojen arvo siirretään taseeseen version muutosprojektin aikana, joka tarkoittaa käytännössä sitä, ettei yksikään tavara siirry pois varastosta ilman varastokirjausta.

Varikon tehtävänä on toimia isompien toimituserien sekä omien piirustusten mukaan tehtyjen tuotteiden välivarastona sekä toimia pitkän toimitusajan tuotteiden puskurina. Pääkaupunkiseudun asennushenkilöstö hakee tarvitsemansa materiaalit Varikolta. Varikolle tilataan yleensä ulkomailta kaikki isot tavarat, kuten lähettimet ja tukiasemat. Nämä tuotteet halutaan usein tarkistaa ennen asennuksia tai niihin tehdään asetuksien muutoksia Helsingissä. Huolinta-asioita yhteistyössä huolintaliikkeiden kanssa hoitaa yrityksessä hankinta.

Yrityksen käytössä olevista yleisimmistä tuotteista pyritään suurin osa tuotteistamaan eli niille perustetaan järjestelmään oma hyllykortti. Näitä voidaan tilata järjestelmään kuuluvan sähköisen verkkokaupan, liron, kautta helposti. Kehityslistalla on näiden tuotteistettujen tuotteiden sähköiset kotiinkutsut heti kun se teknisesti on mahdollista.

Tulevaisuudessa varastoja ohjataan min-max -toiminnolla sekä asennuksia ohjaavan tietojärjestelmän antamien materiaaliennusteiden perusteella.

#### 4.5 Työnkuva ja toimintatavat

Maailma muuttuu ja niin myös yrityksen liiketoiminta. Uusia asemarakennuksia ei ole tarvetta rakentaa ja muuttunut teknologia ei vaadi niin suuria muutoksia rakennuksiin kuin analogisen verkon rakentaminen vaati. Digitaalinen teknologia ei vaadi myöskään niin paljon huoltoa kuin analoginen kalusto, joten oli tarpeen löytää alueella työskentelevälle väelle lisää töitä. Uutena mahdollisuutena yrityksessä nähtiin osallistuminen muiden verkko-operaattorien järjestämiin tarjouskilpailuihin matkapuhelinverkkojen asennus- ja ylläpitotöistä. Yrityksen radioverkkoasiantuntijoilla oli teknistä osaamista verkonrakennuksesta omien töiden kautta. Muut verkko-operaattorit ovat ulkoistaneet asennustoimintansa ja supistaneet toimipisteitään, joten alalla oli markkinarakoa.

Yritys pärjasi tarjouskilpailuissa hyvin, joka tarkoitti uuden tyyppisiä asennustöitä. Alueesta ja asiakkaasta riippuen työt olivat sisällöltään erilaisia. Niin oli myös tarpeen miettiä uusien työtehtävien vaatimaa logistiikkaa. Millaisia asennusmateriaaleja ja -laitteita tarvitaan. Mikä on optimi tarvikkeen ostoerä tai yksittäisen mikä on yksittäiseen tuotteen kulutus vuositasona. Näitä operaattorien asennuksia ei välttämättä enää tehdä omilla asemilla, joissa tavarat ovat varastossa ja tunnetaan tulevat asennuspaikat, vaan työolosuhteet vaihtelevat huomattavasti. Aina ei ole saatavilla tarkkoja lähtötietoja tulevasta kohteesta, joka asettaa omia haasteita asennusmateriaalin hankintaan.

Asennusmateriaalien hankintatarve kasvoi ja tarvittiin myös entistä tarkempaa määrittelyä millaisia tarvikkeita tarvitaan erilaisissa asennuksissa. Erilaisten räätälöityjen asennusrautojen toimitusajat ovat pitkiä ja jotta asiakkaalle annettu lupaus toimitusajoista voidaan pitää, tarvittiin myös materiaalien hankinnan suunnitelmallisuutta.

#### 4.6 Tarvikkeiden hankinta

Huomattiin myös, että erilaisten yksittäisten tarvikkeiden hankintaan jouduttiin käyttämään paljon työaika. Vaikka tuote itsessään olisi edullinen, sen hankintaan käytetty työtuntimäärä (käynti liikkeessä ja laskutus esim. matkalaskujärjestelmän kautta) on minimissään kolme tuntia. Jos ostotapahtumaan osallistuvia henkilöitä huoltoryhmästä on vähintään kaksi (yksin kun näitä töitä ei saa työturvallisuussyistä tehdä) ja yhden työtunnin laskutusarvo + maksettu palkka on vähintään 80 e, käynti liikkeessä maksaa 480 euroa tavarasta maksetun hinnan lisäksi. Tämän tyyppistä ”työn lisäkuluja” ei välttämättä aina pääse laskuttamaan asiakkaalta. Mikään yhtälö ei tee tämän tyyppisestä asennustoiminnasta kannattavaa. Tarvitaan selkeä tarvikemäärittely jokaiselle asennuskohteelle riittävän ajoissa etukäteen.

Toisaalta pitää tuki myös huomioida, ettei hankinnan henkilöstön työpanos ole ilmaista. Hankinnan on tuotettava liiketoiminnalle enemmän lisäarvoa kuin se kustannukset ovat.

Kilpailutusprosessi vie hankinnalta paljon resursseja, ja etenkin jos se vaatii matkustamista vaikkapa tämän tutkimuksen yrityksessä johonkin muuhun konsernin tytäryhtiöön, tämä kulu rasittaa hankintakuluja.

On siis mietittävä tarkasti, mikä on erilaisten tuoteryhmien järkevä kilpailutusväli.

#### Esimerkkilaskelma keskitetyn hankinnan edusta

Alla on kuvattu esimerkki säästöstä yhden työvaatteen osalta, joka saadaan aikaan yhtenäistämällä työvaatekäytäntö. Esimerkkilaskelmassa hankitaan työtakki sadalle henkilölle, joko jokainen ryhmä itseksensä tai keskitetysti sopimustoimittajalta.

#### Haetaan työvaate/takki, ei-sopimustoimittajalta yksitellen tai ryhmittäin:

Takin hinta	ovh 90 e x 100	9000 e
Logon brodeeraus yms (arvio riippuu määrästä ja tekniikasta)	30 e	3000 e
Hankinta-aika =asiakkaalta laskuttamaton työaika + maksettu palkka, keskiarvoisesti (a 1,5 h x 100 x 65 e)		9750 e
Matkalaskutyö, käytetty aika (laskun teko + tarkastus yms), vähintään		1000 e
Yhteensä		22 750 e

Sopimustoimittajalta, joko keskitetysti hankinnan hankkimana tai kotiinkutsuna, takki toimitettuna perille:

Takit, brodeerattuna sopimuksen mukainen a-hinta 65 e	6500 e
Työ (tilaus, keskitetty laskunkäsittely max 3 pv a 500 e)	1500 e
<b>Yhteensä</b>	<b>8000 e</b>

#### Lopputulema

Yllä olevasta laskelmasta voi todeta, että yhden työtakin hinnaksi yksittäin tai ryhmittäin hankittuna muodostuu 227,5 e takilta ja keskitetysti hankittuna 80 e. Jos tämän tyyppisiä tuotteita organisaatiossa hankintaan paljon, säästöjä syntyy pienillä muutoksilla nopeasti.

### 4.7 Hankinnan tietojärjestelmät Oraclen FINA JA IIRO

Tehokkaasti toimivan hankintatoimen edellytyksenä on kulutustietojen analysointi ja sitä varten prosessien ja työkalujen on oltava yrityksessä yhtenäiset. Tarkasti hankintatietoja analysoimalla yritys on selvillä asemastaan toimittajiinsa nähden ja pystyy hyödyntämään tietoja toimittajien kanssa käytävissä neuvotteluissa (Lumijärvi 2007, 98).

Yritys käyttää hankintaprosessin, osittain talouden sekä varastoinnin apuna Oraclen E-Business Suite-järjestelmää (EBS). Yrityksen varastoja ja niiden materiaalivirtoja hallitaan tämän järjestelmän avulla. Yrityksessä on kolme tietoteknistä osaaajaa, jotka vastaavat järjestelmän teknisestä ylläpidosta. Sisällöstä ja sisäisten asiakkaiden koulutuksesta sekä ohjeistuksesta vastaa hankinta ja talous.

#### 4.7.1 Iiron perustaminen

Yritykseen otettiin käyttöön vuonna 2003 nykyinen varastointi- ja osto-osio Oraclen järjestelmälustalle. Pääpaino oli varastotuotteiden hallinnoinnin saaminen ajan tasalle ja tietojärjestelmään. Sinne luotiin mm. kaikki sen hetkiset varastonimikkeet valokuvineen. Organisaation ihmisiä koulutettiin Iiron käyttämiseen, syvällisemmin sen aikaisia varastohenkilöitä. Sen jälkeen järjestelmän kehittäminen oli olematonta vuoteen 2007 asti.

Yrityksessä on käytössä vain osa sovelluksista, joka vaikeutti sen käyttämistä hankinnan apuna. Yrityksessä ei aiemmin käytetty sähköistä tilausjärjestelmää, vaan toimeksiannot tulivat sähköpostilla tai puhelimitse. Varasto-otoista tehtiin paperiset tositteet.

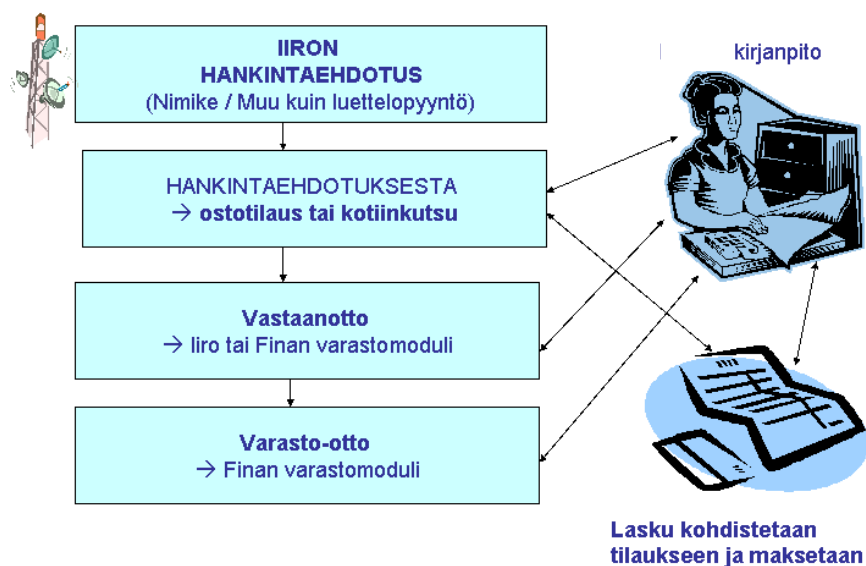
Tuotteen tai palvelun tarvitsija tekee nettikauppa-tyyppiseen (tunnetaan yrityksessä nimellä IIRO) hankintaehdotuksen, josta luodaan hankinnassa varsinainen ostotilaus.

Päävastuu hankintaehdotusten tekemisestä on paikallisilla varastovastaavilla sekä asennus-suunnittelulla. Myöhemmin osa tästä prosessista automatisoituu. Omaan käyttöön tulevat turvavälineet ja tietokonetarvikkeet jokainen tilasi itse. Hankinta etsi tuotteelle toimittajan, neuvotteli hinnan ja toimituksen yksityiskohdat.

Järjestelmässä olevat tuotteet on jaettu kirjanpito (ja järjestelmä) huomioiden viiteen eri ostokategoriaan:

- Varastotuotteet, joiden arvo on yrityksen taseessa (mm. kaapelit)
- Varastotuotteet, joiden saldoa seurataan, mutta vähäisen arvon vuoksi niitä ei ole järkevää kirjata taseeseen (mm. johdonsuojakatkaisijat).
- Suoraan kuluustoiksi tehtävät nk. bulkkitavarat (mm. teipit, nippusiteet, liimat)
- Suorat kuluostot, yleensä kertaluonteisia (kamerat, IT-tarvikkeet),
- Toimittajan varastoimat tuotteet (työvaatteet, liikelahjat ja toimistotarvikkeet)

Hankinnan tekemien puitesopimuksien hinnastoliitteiden perusteella järjestelmään luodaan toimittajalle nk. järjestelmän puitesopimus. Puitesopimus (näyttää ostajalle tavalliselta tilaukselta), on dokumentti johon luodaan tuotteet, hinnat ja liitetään kuvatiedostot. Puitesopimus sitoo tuotteen / nimikkeen ja toimittajan järjestelmässä. Sen perusteella nettikaupassa siis näkyy tuotteiden hinta- ja toimittajatiedot.



Kuvio 34: Hankintatapahtuman eteneminen



#### 4.7.2 Hankintatapahtuman eteneminen

Hankinta lähtee liikkeelle hankintaehdotuksesta, joita voi periaatteessa tehdä kuka vaan työntekijä. Ehdotukseen yksilöidään halutut nimikkeet tai tehdään pyyntö nimikkeettömästä tuotteesta (muu kuin luettelopyyntö). Tarvittaessa korjataan haluttu toimituspäivä (oletus logistiikkapäällikön pyynnöstä +10 pv), toimitus- sekä tiliointitiedot. Ehdotuksen tekijä lähettää sen omalle esimiehelleen hyväksyttäväksi. Kun hyväksytty tilaus on käsitelty hankinnassa, eli generoitu ostotilaukseksi toimittajalle, hankintaehdotuksen tekijälle ilmestyy hankintaehdotukselleen tilausnumero ja toimituspäivä. Tuotteen saapuessa, kirjataan järjestelmään vastaanottotapahtuma ja arkistoidaan rahtikirjat, säilytysaika kymmenen vuotta. Laskun saapuessa reskontra tarkastaa, että tilaus ja lasku täsmäävät ja laittaa laskun maksuun.

#### 4.7.3 Varasto-otto ja täydennys

Varasto-otto tapahtuu, kun tavara otetaan varastosta käyttöön asennusta varten. Varasto-otot on kirjattava järjestelmään heti kun otto tapahtuu. Tämän toimenpiteen merkitys kasvaa siinä vaiheessa, kun varastot alkavat itse täydentämään itseään. Todennäköistä on, että tulevaisuudessa tietojärjestelmä, jossa yrityksen töitä hallinnoidaan, tekee automaattisesti varasto-otot työtilauksen mukaisesti.

Varastotäydennykset aluevarastoille hoitaa paikallinen varastovastaava ja Vantaan varikolla varaston hoitajat. Varastonhoitajat vastaavat myös alueellisista varastosiirroista ja niiden järjestämisistä.

#### 4.7.4 Järjestelmän raportit

Järjestelmästä on nykyään mahdollista saada monentyyppisiä raportteja, mikäli sitä osataan hyödyntää riittävästi. Saadakseen halutun raportin on esitettävä toive ja määrittely tekniselle ylläpidolle, joka luo käyttöön raporttiajon. Tämän jälkeen raportteja voi itse ajaa silloin kun niitä tarvitsee.

Ennen järjestelmäpäivitystä järjestelmässä oli enimmäkseen talouden käyttöön tarkoitettuja raportteja. Hankinta raportoi pääsääntöisesti toimittajakohtaisista hankinnoista kuukausi- ja vuositasolla.

Raportointia hyödynsi talous ja johto. Hankinnan organisoiduttua ja näiden kehitystoimenpiteiden seurauksena juuri säännöllisen raportoinnin aloittaminen on mahdollista.

## 5 Hankinnan ja hankintaprosessin kehittäminen

### 5.1 Tilannekartoitus

Harvey (s.113) toteaa, että muutoksen aikaansaaminen monopoliaseman saavuttaneessa yrityksessä, ilman kilpailun aiheuttamia paineita, on luultavasti kaikkein vaikein liikejohdollinen tehtävä.

Prosessien kehitystyötä tehtiin yrityksessä pitkään monissa eri työpajoissa ja kehitysryhmissä. Prosessit elivät ja niiden kuvaamistapa vaihteli. Prosessien kehittämistä ja laatujärjestelmästä vastannut henkilökin muuttui vuosien varrella muutamaan kertaan. Ennen kuin prosesseja voitiin kehittää, yrityksessä täsmennettiin strategiaa, visiota ja missiota vastaamaan muuttunutta liiketoimintatilannetta.

Ensimmäiseksi määriteltiin koko yrityksen ydinprosessit ja niiden aliprosessit sekä mahdolliset prosessien liittymäkohdat. Jokaiselle prosessille rakennettiin oma visio ja nimettiin kehitysryhmät, jotka kävivät itsenäisesti läpi omat työohjeensa ja mittaristonsa. Prosessi työohjeineen hyväksyttiin Prosessien kehityksen johtoryhmässä. Siihen kuului edustajia ylimmästä johdosta sekä kaikista liiketoimintayksiköistä.

Hankinnan kehittämisen ensimmäisiä toimenpiteitä oli nimittää hankintajohtaja, jonka vastuulla oli käynnistää organisaatio, prosessin kehittäminen ja siihen liittyvät muutostoimet sekä konserniyhteistyö. Tehtävä täytettiin sisäisesti. Konsernista saatiin vahvistukseksi ranskalainen hankinta-ammattilainen avustamaan toimintatapojen muutoksessa ja yhdenmukaistamisessa. Näiden alkutoimien jälkeen palkattiin ensimmäinen ostaja (eng. Sourcing Manager). Samalla jo olemassa ollut varasto- ja osto-organisaatio järjestäytyi hankinta ja logistiikka -osastoksi. Pian todettiin, että tarvitaan lisää ammattiohjaajia, koska osa vanhasta organisaatiosta oli eläköitymässä ja ranskalaisen expatin Suomessa olo aika oli päättymässä. Vuonna 2007 palkattiin kaksi ostajaa. Tässä yhteydessä myös itse liityin mukaan hankintaorganisaatioon.

Ensimmäinen tärkeä hankinnan tehtävä oli myydä organisaation sisällä ajatus siitä, mitä hankinta tekee ja mitä mahdollista lisäarvoa se tuo liiketoiminnalle.

Kokonaiskuvan saamiseksi kartoitettiin mitä erilaisia hankintoja yrityksessä tehdään, kuka tekee, millä volyymilla ja millaisia ostosopimuksia yrityksessä on tällä hetkellä voimassa. Kuinka paljon hankinnoista on kuluostoja ja kuinka paljon investointihankintoja.

Yhteistyössä konsernihankinnan kanssa pidettiin päivän kestänyt videoneuvottelu workshop-tilaisuus, jossa sovittiin tulevista toimintatavoista, mm. konsernin Lead Buyer. Samalla tutustuttiin eri ostoluokkien vastuuhenkilöihin. Tilaisuuden jälkeen oli sovittu ostoluokkavastaavat sekä mahdolliset yhteistyökuviot. Työn alle laitettiin lopulliset ostoluokkasuunnitelmat.

## 5.2 Hankinnan tavoitetila

Hankintaprosessilla ja sen jalkauttamisella on tavoitteena ohjata yrityksen hankintatoimintaa prosessin mukaiseksi toiminnaksi ja saada tätä kautta kustannussäästöjä. Yrityksessä haluttiin myös ottaa haltuun isojen projektien hankinnat ja seurata niiden aikataulujen toteutumista.

Hankinnan tavoitetila tietojärjestelmien kehittämisen osalta, on saada automatisoitua mahdollisimman paljon rutiinivaikeuksia. Ostajien työaika ei kulu turhana välikätenä toimimiseen vaan työaika voidaan käyttää nimikkeiden ylläpitoon ja toimittajien kilpailuttamiseen.

Tavoitteena on myös, että suurimmalla osalla yrityksen tarvitsemista asennustarvikkeista, palveluista ja tuotepaketeista on nimike, jolloin osaa niistä voidaan hallinnoida varaston min-max-seurannalla. Lisäksi varastotäydennyksiä sekä nimikkeellisten tuotteiden tilauksia halutaan automatisoida kotiinkutsuiksi. Yksi automatisointia hidastava, ratkaistava ongelma on eri toimittajien toimittamat samat nimikkeet, joiden hinta on poikkeava.

## 5.3 Hankinta- ja logistiikkaprosessi

Yrityksen prosessiajattelu rakentui kuudesta ydinprosessista. Yksi ydinprosessi oli hankinta ja logistiikkaprosessi. Hankinnan ydinprosessin omistaja oli hankintajohtaja. Jokaisella prosessilla on omat kehitysryhmänsä, joissa käydään läpi prosessin kehittämistä sekä sovitaan vuositteittain kunkin prosessin mittaristo. Ydinprosessien alla voi olla useita osaprosesseja. Näitä kutsutaan joissain prosessijärjestelmissä myös aliprosesseiksi.

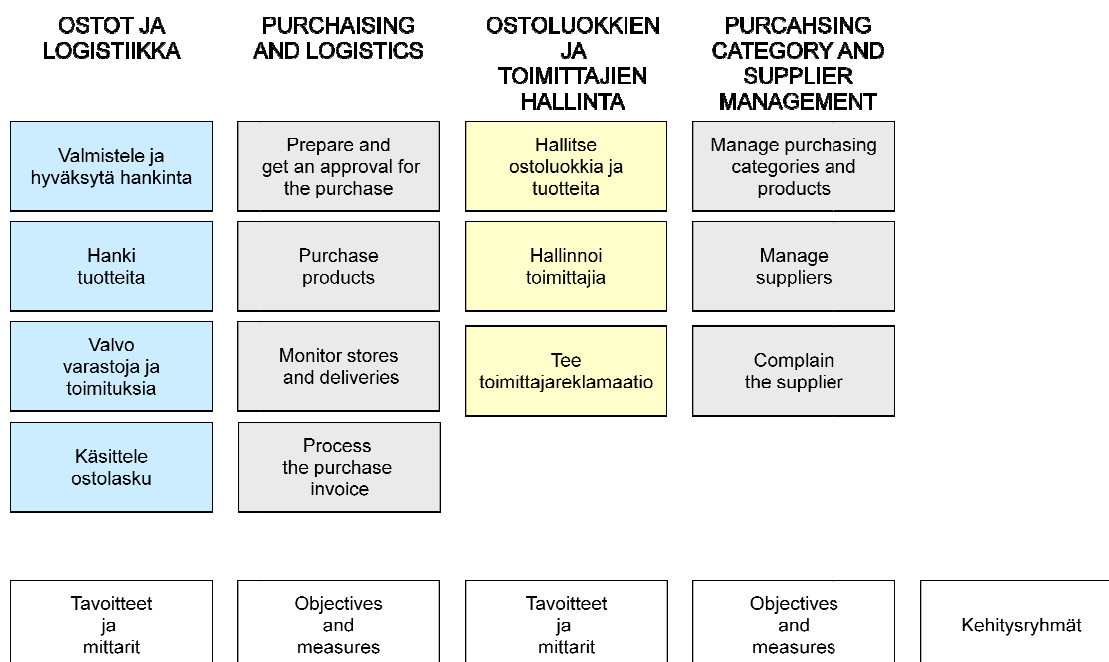
Työohjeiden lisäksi on olemassa prosessirajat ylittäviä toimintaohjeita, jotka sijaitsevat yleensä verkkolevyillä tai intranetissa dokumentinhallintajärjestelmän puutteen vuoksi. Tästä syystä niitä oli joskus vaikea löytää. Edellisen laatujohtajan aikana oli tavoitteena yhdistää nämä toimintaohjeet helposti intranetistä löytyviksi kokonaisuuksiksi.

Tämä työ käsittelee Ostot ja Logistiikka -prosessin neljää osaprosessia, jotka muodostavat operatiivisen hankintaprosessin eli:

- Hanki Tuotteita
- Valmiste ja hyväksy hankinta
- Käsittele ostolasku
- Valvo varastoja ja toimituksia

Ostoluokkien ja toimittajien hallinta ovat prosesseina enemmän taustalla päivittäisessä toiminnassa ja hankinnan sisäisessä käytössä.

## HANKINTA JA LOGISTIIKKA –PROSESSI SOURCING AND LOGISTICS PROCESS



Kuvio 35: Hankintaprosessi

### Prosessikarttojen lukeminen

Prosessikarttoja eli uimaratoja luetaan niin, että vasemmassa sarakkeessa on todennettu vaiheen vastuullinen toimija. Harmaat laatikot kuvaavat työvaihetta, joista jokaiselle on kirjoitettu oma työohjeensa (joitakin on tässä esittelyssä yhdistetty, koska niissä toistuvat samat asiat). Alhaalla vihreissä laatikoissa on kuvattu prosessiin liittyvät tietovarastot, yleensä joku käytössä oleva tietojärjestelmä. Keltaisissa laatikoissa on kirjattu toiminnan liikkeelle panija. Nuolilla osoitetaan toiminnan suuntaa. Prosessikartat on julkaistu intranet-järjestelmässä niin, että jokaisen laatikon alta löytyy kyseinen toimintaohje. Alkuperäinen prosessiaineiston julkaisusuunnitelma oli, että karttoihin lisätään laatikko työohjeet, jota napsauttamalla olisi avautunut kaikki prosessiin liittyvä työohjeisto omana hakemistonaan. Tämä ei toteutunut.

### Dokumenttien arkistointi

Jokainen prosessidokumentti arkistoidaan ja versioidaan. Dokumenttien Word-versioissa on käytetty alla olevaa tunnistetta. Laatukäsikirja-tietojärjestelmä mahdollistaa dokumenttien automaattisen versioinnin ja hyväksymisketjun. Vasta hyväksymisen jälkeen, dokumentti julkaistaan intranet-järjestelmässä. Prosessidokumenteilla tarkoitetaan tässä yhteydessä ohjeita ja asiakirjapohjia.



sessissa mitataan toimitusvarmuutta. Jos prosessimittari kertoo jatkuvista toimitusviiveistä, joku korjaava toimenpide on tehtävä luotettavuuden parantamiseksi.

Proessimittarit ja niihin liittyvät yksityiskohdat käydään läpi prosessin kehitysryhmässä. Valmismittaristo perusteluineen yleensä esitellään prosessien tai yrityksen johtoryhmälle, joka päättää prosessimittaristosta yritystasolla.

Proessimittaristo sisältää seuraavat tiedot:

- Lyhyt kuvaus prosessin sekä mittarin tehtävästä ja tavoitteista
- Mittarin nimi
- Mittarin kuvaus, mitä sillä halutaan esittää
- Mittayksikkö, esim. päiviä, kpl, prosenttia ja mittarin laskentakaava (mikäli se ei ole yksiselitteinen)
- Mittaustaajuus, kuinka usein mittaus suoritetaan
- Mikä on mittauksen tietolähde ja miten mittauks tulokset esitetään
- Nykytilanne ja tavoitetila → mihin parannukseen pyritään. Joskus voidaan olla niin hyvällä tasolla, että tavoite voi olla nykytilanteen säilyttäminen.
- Muut mahdolliset mittariin liittyvät asiat, esim. koulutus tai kyselyn valmistaminen
- Mittarin omistaja ja vastuuhenkilö
- Mittarin tarkastelufoorumi → yleensä joko yrityksen ja/tai prosessien johtoryhmä

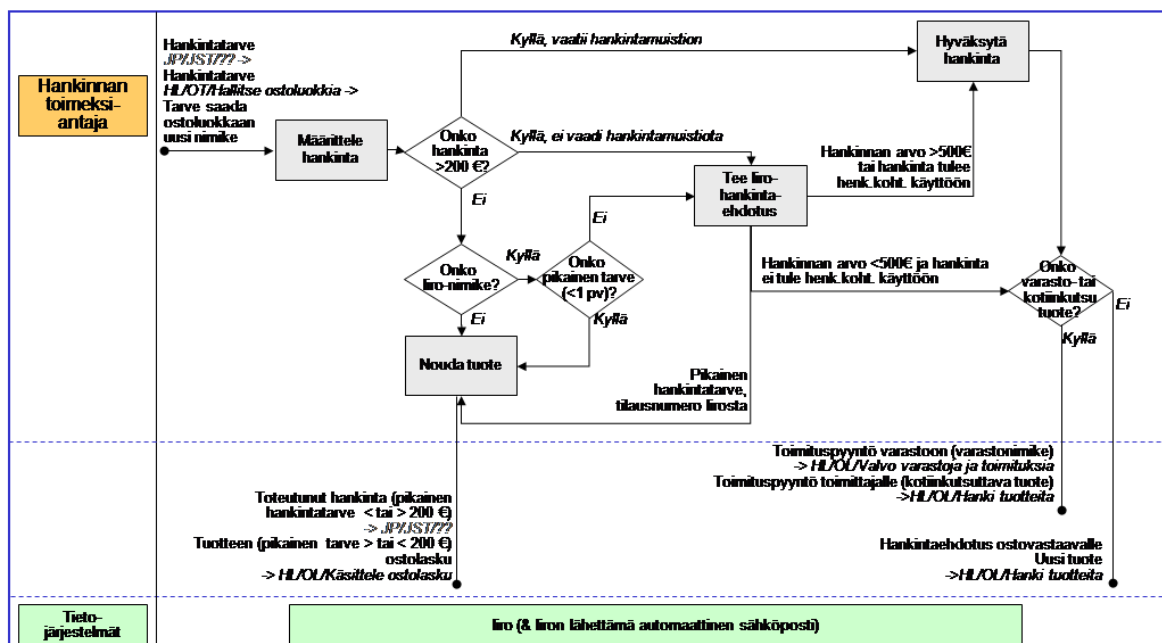
Prosessikuvauksien lopussa kerrotaan valittujen mittareiden perustiedot.

### 5.3.1 Osaprosessi 1: Valmistele ja hyväksytä hankinta

#### VALMISTELE JA HYVÄKSYTÄ HANKE

Prosessinomistaja ostaja xx

Vastu-  
matriisi



Kuvio 36: Osaprosessi Valmistuta ja hyväksytä hanke

#### Prosessin kuvaus lyhennettynä

Tämä osaprosessi kuvaa perushankintatehtävää, joka yleensä lähtee liikkeelle hankintajärjestelmän kautta tehtävistä hankintaehdotuksista. Vain poikkeustapauksissa henkilöt noutavat tuotteita itse yrityksen luottokortilla tai käteisellä. Varastotuotteiden osalta näitä noutoja ei pitäisi tehdä lainkaan. Näitä poikkeustapauksia ovat yleensä hälytystyöt. Hankinnan toimeksiantaja yleensä Määrittelee hankintatarpeensa järjestelmään. Hankintatarve on

- Investointi eli tuote josta tulee yrityksen omaisuutta, jonka kokonaishinta on yli 1000 € ja jonka käyttöikä on vähintään kolme vuotta.
- Varastoon ost
- Kuluosto, joko varastoon, osastolle tai asiakkaalle

Hankintatarpeen omaava henkilö määrittelee tarvitsemansa tuotteen sellaisella tarkkuudella, että ostaja tai ostovastaava kykenee määrittelyn perusteella hankkimaan oikean tuotteen oikea-aikaisesti. Vajaat tuotetiedot aiheuttavat hankinnalle turhaa etsintätyötä ja toimituksen viivästymisiä.

Ennen hankintaehdotuksen eteenpäin lähettämistä, ehdotuksen tekijän tulee tarkistaa yhtiön ohjeiden mukainen hyväksyntämenettely (etenkin ostorajan ylittyessä sekä henkilökohtaiseen käyttöön tulevien tuotteiden osalta on esimieheltä saatava hyväksyntä). Pääsääntöisesti kaikki hankinnat, varastotäydennyksiä lukuun ottamatta, vaativat esimiehen hyväksynnän.

Investointien osalta tehdään investointihankintamuistio, joka hyväksytetään liiketoimintajohtajan / toimitusjohtajan yrityksen nimenkirjoitusoikeuden määrittelemiä rajoja noudattaen. Kuluhankinnoista, jotka ylittävät voimassa olevan ohjeistuksen rajat tehdään kuluhankintamuisto, joka hyväksytetään riittävillä valtuuksilla olevalla henkilöllä. Hankintamuistiot toimitetaan ensin hankintaan. Ostaja lisää hankintamuistioon tilausnumeron ja toimittaa muistion arkistoitavaksi talousosastolle. Tilintarkastajat käyvät hankintamuistiota läpi säännöllisesti.

Seuraavassa on listattu kaikkia yrityksen henkilöstöä koskevat osto/hankintavaihtoehdot:

- Varastotuotteet tai muut järjestelmään listatut nimikkeet kuten IT-tarvikkeet, kamerat, työkalut ja asennustarvikkeet tilataan aina hankintajärjestelmän kautta. Tulevaisuudessa osaan varaston nimikkeellisistä tuotteista otetaan käyttöön min-max -seuranta, jolloin varasto ”tekee itse” hankintaehdotuksia tuotteiden ylittäessä min-hälytysrajan ja nämä varaston täydennystilaukset automatisoidaan. Jos nimikkeellisten tuotteiden tilauksia tai ostoja tehdään ohi järjestelmän, varastohallinta tai automatisoitu kotiinkutsu, ei pysty niitä käsittelemään.
- Tuote/nimike, jota ei ole listattu järjestelmään, esim. poikkeuksellinen työkalu. Näistä tuotteista tehdään normaali hankintaehdotus kohdasta ”Muu kuin luettelopyyntö” ja kuvataan hankintatarve mahdollisimman tarkasti. Jos on tiedossa esim. tuotteen tyyppi, tietyn toimittajan tuotekoodi, hinta, mahdollinen hankintapaikka tms. ne kannattaa mainita lisätiedoissa.  
Hankintaehdotukseen on mahdollista lisätä dokumenttiliite, jossa on kuvaus tuotteesta tai www-linkki toimittajan Internet-sivuille. Jos samaan hankintaehdotukseen liitetty monta erilaista tuotetta (esim. pc - laukku ja digikamera), on jokaisesta tuotteesta tehtävä oma positiorivi. Ostaja todennäköisesti hankkii tuotteet eri paikoista ja tilausta sekä vastaanottoa varten tuotteelle tarvitaan oma identifioitu tilausrivinsä.
- Yksityiskäyttöön tilattavat liikelahjat tai muut tuotteet. Tilaukset tehdään intranetistä löytyvien ohjeiden mukaisesti. Intranetistä löytyy myös ohjeet, miten toimitaan toimittajien yrityksen henkilökunnalle myöntämien alennuksien saamiseksi.
- Palveluiden tilaukset, tehdään kuten tuotetilaukset. Järjestelmän ulkopuolelle on rajattu kulutukseen perustuvat palvelut, kuten sähkö- ja vesi. Palveluiden tilaukset vaativat yleensä aina ostoneuvottelut, joissa sovitaan toimitusehdoista.



## Ostajan erikseen neuvottelemat hankinnat

Räätälöidyn hankinnan tarve voi syntyä mistä tahansa yrityksen prosessista. Hankinnan toimeksiantaja voi olla esimerkiksi projektin osajärjestelmä vastaava tai pienemmissä projekteissa projektipäällikkö. Hankintatarpeessa, joka voidaan toimittaa esim. investointihankintamuistiolla, tulee vähintään olla:

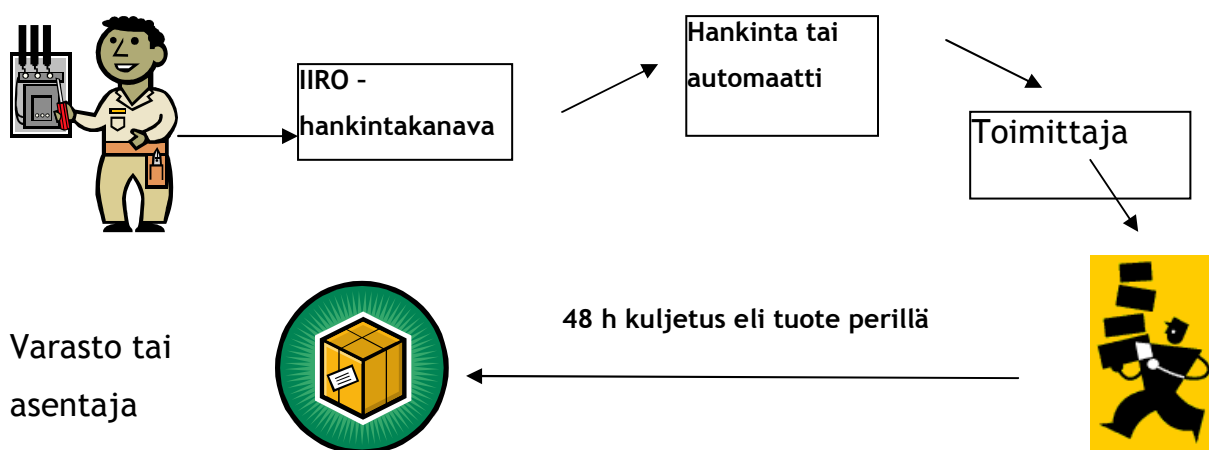
- Hankinnan kuvaus: perustelu sen tarpeellisuudesta ja mahdolliset vaihtoehtoiset ratkaisut ja mahdolliset toimittajakandidaatit
- Ylläpidon ja tukipalveluiden tarve, myös takuuajan jälkeen
- Tarvittavat määrät yksilöidysti (myös työt ja varaosat)
- Aikataulut (esim. projektipäälliköltä projektisuunnitelma): toimitusajassa ennakoitava tarvittava asennusaika
- Toimitusosoitteet ja vastaanottajan yhteyshenkilö, kustannusten (+ työn) säästämiseksi suuremmat tavarat on järkevää kuljettaa suoraan lopulliseen sijoituspaikkaansa tai lähimpään varastoon (esim. alivarasto). Asennuksiin liittyvää tavaraa ei viedä suoraan asennuspaikkaan, vaan ne toimitetaan aina lähimpään alivarastoon.
- Kustannusseurantaan tarvittavat numerot → kenen budjettiin hankinta kuuluu (kustannuspaikka, investointi- tai kulutuotantonumero, projektikoonti, palvelu tai asiakastieto)
- Yli 100 000 € investoinneista laaditaan alustava IRR laskelma (=sisäisen korkokannan laskelma, se kertoo hankkeen kannattavuuden). Laskelman laatimisesta vastaa palveluista palvelupäällikkö yhteistyössä teknisen vastuuhenkilön kanssa, ja muissa tapauksissa budjettivastuuhenkilö. IRR-laskelma voi olla isosta kokonaisuudesta (esim. koko projektista). Samaa IRR-laskelmaa voidaan tällöin käyttää kaikissa projektin hankinnoissa, jotka ylittävät 100 000 €. IRR-laskelma liitetään investointihankintamuistion liitteeksi.
- Mittalaitteiden hankinnan määrittelyn avuksi on laadittu erillinen mittalaitteiden määrittelyohje. Mittalaitteiden hankintaa varten on olemassa myös erillinen mittalaiterekisteri, jotta voidaan seurata käytössä olevia laitteita.

## Varaston täyttö:

Varastovastaava tarkistaa varastotilanteen ja tekee varastokirjaukset vähintään kerran viikossa, suositeltavaa kuitenkin päivittäin. Varastovastaavan huomattessa jonkin tuotteen osalta varaston hälytysrajan alittuneen tai silmämääräisesti tarkkailtavan tuotteen olevan loppu, hän tekee hankintaehdotuksen järjestelmään. Jos havainnon tekee muu kuin varastovastaava hän raportoi asiasta joko paikalliselle varastovastaavalle tai suoraan tekniselle ostajalle kunnes toiminta saadaan automatisoitua.

## Puitesopimukset ja kotiinkutsut

Tulevaisuudessa varastoja ohjataan enenevässä määrin tiettyjen toimittajien kanssa tehtävillä puitesopimuksiin perustuvilla kotiinkutsuilla sekä varastopalvelumallilla. Tavoitteena on säästää kustannussäästöjä, koska yhtiön resurssit, niin henkilömielessä kuin rahallisesti, eivät seiso kiinni varastotavaroiden hallinnoinnissa vaan henkilöt voivat keskittyä laskutettavan työn tekemiseen.



Laskuntarkastus ja hyväksyntä tapahtuvat automaattisesti kun tilaus ja vastaanotto on tehty järjestelmään oikein

Kuvio 37: Tilauksen kulku kotiinkutsussa

Kotiinkutsulla voidaan hallinnoida sellaisia tavaroita, jotka ovat nimikkeellistietty ja niillä on vakiotoimittaja. Kotiinkutsut voivat olla automaattisia, jolloin varasto itse ”tekee” hankintaehdotuksen tai manuaalisia, jolloin tarvitsija tekee ehdotuksen. Molemmissa tapauksissa ehdotus voidaan vaatia hyväksyttäväksi esimiehellä tai tietyn eurorajan ylittyessä hankinnassa ennen tilauksen automaattista lähettämistä toimittajalle. Mitä automatisoidumpi prosessi on, sen alemmaksi kannattaa asettaa sisäinen tarkistusraja. Tällä vältetään inhimillisten mittayksikköihin ja pakkauskokoihin liittyvien hankintaehdotusten virheiden välittyminen toimittajalle.

Kotiinkutsu - toiminnan alla voidaan hallinnoida myös sellaisia tuotteita, joissa on yhtiön logo tai muu yksilöity tunniste. Tätä palvelumallia kutsutaan varastohotellipalveluksi. Toimittajalle määritellään tietyt nimikkeet ja määrät, joita he pitävät varastossaan sovitun ajan, yleensä 1-2 vuotta. Määräajan jälkeen jäljelle jääneet tuotteet lunastetaan, mutta ne voidaan jättää edelleen toimittajan varastoitavaksi. Tämä malli sopii hyvin konttoritarvikkeille, liikelahjoille sekä työ- ja turvavarusteille.

## Prosessin mittarit

Prosessin mittareita ovat seuraavat:

### Mittari 1: Hankintojen läpimenoaika

Mittari on kaksiosainen ja se voidaan todentaa raportilla hankintajärjestelmästä vertaamalla hankintapyyntöä tekopäivää (tai esimiehen hyväksymispäivää) todelliseen tilauspäivään sekä tuotteen vastaanottopäivään. Tämä edellyttää, että tilauksen tiedot ovat oikein ja vastaanotot on tehty asianmukaisesti.

**Tavoite:** hankintaehdotukset käsitellään 3 päivän aikana / koko toimituksen aikaan vaikuttaa toimittajan toimitusehdot. Aluksi mitataan avaintoimittajat, myöhemmin laajennetaan.

**Mittausväli:** 3 kk välein, kooste vuosittain.

### Mittari 2: Järjestelmän ja prosessin ohi ostaminen

Mittari on työläs, mutta mitattavissa. Parhaiten se onnistuu ottamalla raportit sekä tilauksellisista että tilauksettomista ostolaskuista. Marginaaliksi jää pienet luottokortilla tehdyt ostot, joita ehkä myöhemmässä vaiheessa voidaan raportoida HR-järjestelmän kautta.

**Tavoite:** Nimikkeellisten tuotteiden ostaminen ohi järjestelmän loppuu kokonaan, muut ohiostot vain kiireellisissä vikatapauksissa.

**Mittausväli:** 3kk välein, muuten analysoitava materiaali kasvaa liian suureksi. Kooste vuosittain.

### Mittari 3: Sisäinen tyytyväisyys hankintajärjestelmään

Mittari voidaan toteuttaa sähköisellä kyselyllä. Mittari on erittäin haasteellinen. On havaittu, että monesti järjestelmää arvostellaan huonoksi itse järjestelmän toimivuuteen liittymättömien ongelmien vuoksi. Tämä kävi ilmi Heidi Ruuthin tekemässä opinnäytetyössä. Käyttäjät ovat tyytymättömiä puuttuviin tuotteisiin tai tuotteiden tietoihin, liian kiireellisiin aikatauluihin (jotka kulminoituvat puuttuviin tarvikkeisiin) sekä itse hankintaprosessin muuttumiseen.

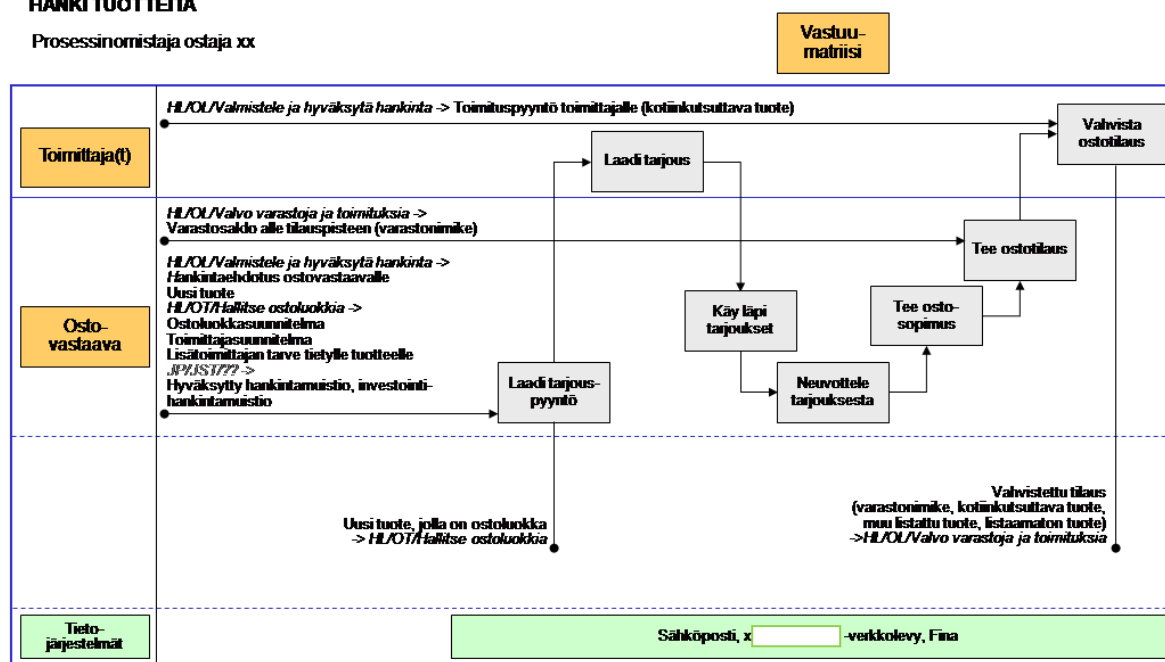
**Tavoite:** Järjestelmän yleisarvosanan nostaminen vähintään arvosanaksi 4 (asteikko 1-5)

**Mittausväli:** Kerran vuodessa sisäisille asiakkaille tehtävä laajempi tyytyväisyyskysely, jonka yhtenä osana voi olla järjestelmään liittyvät kysymykset.

### 5.3.2 Osaprosessi 2: Hanki Tuotteita

#### HANKI TUOTTEITA

Prosessinomistaja ostaja xx



Kuvio 38: Osaprosessi Hanki Tuotteita

#### Prosessin kuvaus lyhennettynä

Tämä osaprosessi on hankintaorganisaation oma työkalu, mutta hankintojen sujuvuuden kannalta on tärkeää, että projektipäälliköt ja hankintatarpeen omaavat ymmärtävät hankinnan toimintamekanismit. Hanki Tuotteita -osaprosessissa kuvataan vaihetta, jossa hankinta on asianmukaisesti hyväksytty (investointi- tai kuluhankintamuistio) ja ostovastaavalla on olemassa riittävä tekninen määrittely tarjouspyyntökierron järjestämistä varten.

Prosessin mukaisesti voidaan tehdä pidempiaikaiseen yhteistyöhön johtama puitesopimus tai tehdä yksittäinen laite- tai palveluhankinta.

#### Laadi tarjouspyyntö

Ostovastaava laatii kirjallisen tarjouspyynnön saamansa toimeksiannon mukaisesti. Tarjouspyyntö lähetetään valituille toimittajakandidaateille, yleensä vähintään kolmelle. Ennen tarjouspyyntökierron voidaan toimittajien taloudellinen tilanne tarvittaessa tarkistaa Asiakastieto Oy:n tietokannasta. Palvelu on maksullinen ja siitä sen käyttämisestä jää tieto järjestelmään.

Jotta saatuja tarjouksia voidaan aidosti verrata, on tärkeää määritellä halutut tuotteet ja palvelut yksilöidysti jo tarjouspyyntövaiheessa. Hyvin määritelty tarjouspyyntö ei jätä toimittajalle avointa valtakirjaa laskuttaa tulevaisuudessa ylimääräisestä työstä tai tuotteista.

Hyvä tarjouspyyntö sisältää seuraavat asiat:

- Mikäli liikesuhde on uusi, tarjouksen alkuun on kohteliasta kirjoittaa lyhyt kuvaus yrityksestä. Vanhojen toimittajien ja pienten hankintojen osalta se on turhaa.
- Yksilöity kuvaus tuotteista tai palvelusta mitä tarjouspyyntö koskee. Tarkempi tekninen määrittely voidaan laittaa liitteeksi, jos sellainen on tehty.
- Halutut tilausmäärät, mikäli toimitus halutaan osissa tai/ja eri toimituspaikkoihin lisätään niiden erittely. Yleensä osatoimitukset eivät ole ensisijainen toimitusmuoto, mutta isoissa järjestelmähankinnoissa se on alan tapa. Mikäli toimitukset ajoittuvat pitkälle aikavälille (esim. vuosi) tai kyseessä on toistaiseksi jatkuvat toimitukset (puitesopimus), tarjouspyynnön määrät voidaan ilmoittaa ennusteena vuosikulutuksesta. Tällöin tarjouspyyntöön pitää ehdottomasti kirjata, että määrät ovat alustavia ennusteita, eivätkä sido yritystä ostoihin. Ennusteiden tulee perustua realistisiin kulutusarvioihin, liian optimististen arvioiden antaminen ei ole rehellistä toimittajaa kohtaan.
- Toimitusaika ja -ehto eli päivämäärä milloin tavaroiden tulee olla perillä. Toimitusehdon valinta vaikuttaa kokonaishintaan. Mikäli toimittaja on EU - alueen ulkopuolelta, myös tullimaksut vaikuttavat kokonaishintaan. Tavoiteltava tilanne on käyttää DDU-ehdot, jolloin toimituksen kustannuksista vastaa toimittaja.
- Varaosien määrä ja saatavuus sekä mahdollinen tuki / ohjelmistopäivitykset tulevaisuudessa, mikäli näillä on olennaista vaikutusta (esim. jos varaosia tulee olla saatavilla 10 vuoden ajalle), huoltoon liittyvät tekijät, käyttöohjeet, ym.
- Missä muodossa tarjous lähetetään. Tarjoukset voidaan pyytää sähköisen muodon (sähköposti, CD-ROM, DVD tms.) lisäksi kirjallisesti, jos on mahdollista, ettei tarjoaja pysykään tarjouksessaan ja hankinta on kriittinen.
- Yhteyshenkilöiden nimet lisätietoja varten. Toimittajalla voi olla kysymyksiä teknisistä ja/tai kaupallisista asioista. Tarjouspyyntöön kirjataan, että toimittaja ei keskustele kaupallisista ehdoista (tai anna hintatietoja tarjousvaiheessa) tekniselle vastuuhenkilölle. Tämä toimintatapa pitää ohjeistaa myös sisäisesti.
- Päivämäärä, mihin mennessä tarjoukset halutaan.

Tarjouspyynnön liitteitä voivat olla esimerkiksi:

- tekninen määrittely tarvittavasta tuotteesta/palvelusta
- tuotteiden teknisen tuen ja huollon taso jatkossa (jos tarpeen)
- tuotteiden testausmenettely ja hyväksyntä (jos tarpeen, voi myös pyytää toimittajalta ehdotusta)
- Yrityksen tai konsernin yleiset ehdot
- hankintasopimus pohja, joka sisältää normaalisti käytetyt hankinnan ehdot
- projektin aikataulu (tai vähintään tarvittava toimitusaika halutuille tuotteille/palveluille).

### Käy läpi tarjoukset ja neuvottele tarjouksista

Ostaja tallentaa toimittajilta saadut tarjoukset verkkolevylle, jonka käyttö on rajattu vain sellaisille henkilöille joiden tarvitsee käsitellä toimittajiin liittyviä aineistoja. Ostaja /ostovastaava käy läpi tarjoukset ja tekee niistä vertailun, huomioiden kaikki kyseisen hankinnan kannalta merkittävät kaupalliset ja tekniset osatekijät.

Tarjousvertailuun kirjataan:

- Toimittajan tuotteelle tai palvelulle tarjouksessa määrittelemä hinta, tarvittaessa myös eriteltynä
- Laskelmat hankinnassa saavutettavista säästöistä/eduista (Total life cost per tarjous eli tässä huomioidaan ostohinnan lisäksi kaikki muukin kokonaiskustannukseen vaikuttava kuten esim. jos ylläpidon tai toimituksen kustannuksissa on eroa), hinta, maksuehdot, takuu, toimitusaika, toimitusvarmuus, jne.
- Omat neuvotteluvaltit, mahdolliset rajoitteet ja riskit (esim. ainoa mahdollinen toimittaja tuotteelle)

Tekninen vastuuhenkilö käy läpi tarjousten tekniset osuudet:

- Täyttävätkö saadut tarjoukset teknisen määrittelyn ja/tai sille asetetut laatuvaatimukset, jos ei, niin kyseiset toimittajat pudotetaan jatkosta. Toimittajalta voi kysyä lisätietoja, mutta tekninen vastuuhenkilö ei pyydä hintatietoja eikä keskustele niistä tai muista kaupallisista ehdoista toimittajien kanssa. Toimittajille ei saa kertoa muiden tarjouskierroksessa mukana olevien yritysten nimiä tai muita toimittajatietoja, sillä ko toimittaja saattaa pystyä päättelemään siitä, mitä hintaluokkaa ollaan valmista maksamaan.
- Kokonaiskustannuksen määrittelemiseksi tutkitaan eri toimittajien ratkaisut. Miten laiteratkaisut vaikuttavat kokonaiskustannukseen?
- Mikäli teknisten määrittelyjen muutoksen kautta voidaan saada edullisempi tai teknisesti parempi tarjous, tekninen vastuuhenkilö päättää projektin aikataulun puitteissa tarvitaanko täydentävä selvitys tai uusi tarjouspyyntökierros niiden toimittajien kanssa, jotka läpäisivät kohdan yksi.

Etenkin jos kyseessä on järjestelmähankinta, tarjouskierroksen jälkeen teknisen määritelmän läpikäynti on tärkeää. Tarvittaessa määritelmä versioidaan ja on mahdollista, että tilanteen muuttuessa tarvitaan uudet tarjoukset. Tämän kaltainen tilanne voi syntyä ostettaessa järjestelmää tai laitteistoa, josta ei ole aiempaa kokemusta.

Ostovastaava päättää teknisen ja kaupallisen vertailuraportin avulla, mitkä/montako toimittajaa valitaan seuraavalle kierrokselle. Ostovastaava ja tekninen vastuuhenkilö yhdessä päättävät ja priorisoivat kolme parasta toimittajavaihtoehtoa. Mikäli ostovastaava ja tekninen vastuuhenkilö eivät pääse yhteisymmärrykseen, käsitellään asia seuraavassa asteessa.

Ostaja käy läpi vertailun sekä teknisen osuuden jälkeen tehdyn katselmuksen itsekseen (< 10 000 €), hankintajohtajan (≥ 100 000 €) sekä vastuualueen johtajan (≥ 100 000 €) kanssa ennen jatkopäätöstä. Kolmen valitun toimittajan kanssa edetään prosessin ja päätetyn strategian mukaisesti.

Ostosopimukset syntyvät yleensä seuraavilla tavoilla (Koskinen ym. 1995, 173)

- myyjä antaa tarjouksen, jonka perusteella ostaja tekee tilauksen
- ostaja aloittaa myyjän tekemän tarjouksen perusteella palvelun käytön
- ostaja lähettää tilauksen, johon myyjä vastaa tilausvahvistuksella
- ostaja lähettää tilauksen, myyjä tavarat
- tehdään sopimus, jonka molemmat osapuolet allekirjoittavat

Osto - ja puitesopimuksilla voidaan myös ohjata ostoja vakio-toimittajille, esimerkiksi nimikkeellisten tuotteiden kotiinkutsuina. Sopimus sisältää yleensä vähintään seuraavat asiat:

- sopijaosapuolet yhteystietoineen
- sopimuksen kohteen määrittely
- maksupolitiikka (maksuajat, hinnat, mahdolliset korotukset)
- toimitusaika ja muut toimitusehdot (tapa, pakkaus, asiakirjat)
- oikeudet ja vastuut, mahdolliset sanktiot viivästyksistä - ulkomaille huolintaohjeet sekä valuuttakurssin muutokset
- hyväksymismenettelyt ja erimielisyyksien ratkaisu

Aluksi tavoitteena on löytää tekniset määrittelyt täyttävien toimittajien joukosta edullisin tarjous. Ostovastaava neuvottelee toimittajan kanssa hinnasta tilanteeseen sopivalla tavalla.

### **Neuvottelut toimittajan kanssa**

Hankintaneuvotteluja jatketaan yleensä kolmen parhaan toimittajan kanssa. Ennen toimittajan kanssa käytävää neuvottelua on syytä käydä läpi sisäisesti neuvottelutaktiikkaa.

Puhelimessa luvatut alennukset tai tarjouksen muutokset pyydetään aina kirjallisena. Neuvottelujen edetessä. Ostovastaava kirjaa väliraporttiin ne toimittajat, jotka tekninen määrittely on tiputtanut pois, koska eivät täyttäneet teknistä määrittelyä ja/tai laatuvaatimuksia.

Ennen varsinaisia neuvotteluja ostovastaava / ostaja valmistelee neuvottelustrategian:

- selvittää yrityksen ja neuvotteluiden kokonaistavoitteen ja argumentit
- määrittelee omat neuvotteluvaltit (myös rajoitteet) ja kertoo niistä myös muille neuvotteluihin osallistuville
- pyrkii selvittämään toimittajan tavoitteet ja argumentit (ja varautumaan niihin mahdollisuuksien mukaan)
- päättää sovitaanko tapaamiset heti kaikkien kolmen parhaan listan toimittajan kanssa, tai vain listan ensimmäisen toimittajan kanssa
- montako kierrosta neuvotellaan (arvio, neuvottelukierrosten määrä vaihtelee riippuen hankinnan arvosta, määrästä, riskeistä, eri vaihtoehtoista, jne.)
- kuinka neuvotellaan (puhelimitse, sähköpostitse, tapaaminen)

Neuvotteluissa kannattaa sopia myös muista hankintaan liittyvistä tarpeista, kuten esim. tulevaisuudessa mahdollisesti tarvittavista tukipalveluista. Vaikka kahden ensimmäisen vuoden takuuaikana ei tarvittaisi lainkaan tukipalveluita, on tulevaisuuden tukipalveluiden hinnat syytä varmistaa jo ennen kuin olemme sitoutuneet kyseiseen toimittajaan pitkäaikaisesti.

Mikäli toimittaja ehdottaa omia sopimusehtojaan tai muutoksia yrityksen sopimuspohjaan, ostovastaava neuvottelee asiasta juristin kanssa. Tällaisessa tapauksessa on hyvä pyytää sopimusasiakirjat etukäteen nähtäväksi/kommentoitavaksi, tai mikäli asia nousee esille neuvottelussa, lähettää toimittaja dokumentit sovittuna aikana etukäteen ennen seuraavaan neuvottelua.

Neuvotteluiden jälkeen ostovastaava tai muu erikseen sovittu kokouksen osallistuja tekee muistion sovituista asioista. Muistioon on hyvä kirjata:

- neuvottelussa sovitut asiat tavoitteet (myös ne mitä ei saavutettu)
- sovitut toimenpiteet ja niiden aikataulut ja vastuuhenkilöt, jne.

Muistion tekeminen on tärkeää etenkin, jos neuvotteluita jatketaan ja niitä seuraavalla kierroksella jatkaa on eri henkilö(t). Mikäli neuvotteluiden tuloksena toimittaja päivittää tarjousta, tulee se vaatia aina kirjallisesti. Ostovastaava ja tekninen vastuuhenkilö päivittävät käytyjen neuvottelujen perusteella aiemmin koottua Kolmen parhaan listan. Kun neuvottelukierrokset on käyty ja ostovastaava on saanut mielestään parhaan hinnan, niin päätetään toimittaja. Päätöksen tekijä riippuu hankinnan suuruudesta.

Tapauksesta riippuen voi olla syytä valita useampikin toimittaja, esim. otetaan ensisijainen toimittaja. Toiselta toimittajalta tilataan tuotetta pieni määrä, jotta nähdään, voidaanko käyttää kyseistä toimittajaa tulevaisuudessa enemmän, tai jos ei ole järkevää olla ainoastaan yhden toimittajan varassa. Mikäli ostovastaava on toimeksiantajan kanssa toimittajavalinnasta



eri mieltä, hänellä on veto-oikeus. Jos asiassa ei synny yksimielisyyttä, päätös viedään hankintaryhmän vetäjälle.

Kokouksen/toimittajapäätöksen jälkeen hankinnan toimeksiantaja laatii hankintamuistion tehdyn päätöksen mukaan. Hankintamuistio voidaan laatia myös prosessin aikaisemmassa vaiheessa, mikäli hankinnan määritelmä ja sisältö ovat tiedossa riittävän tarkasti, että budjettivastuuhenkilö voi hyväksyä muistion.

#### Toimittajarekisteri

Ostotilausta tehdessä tarkistetaan, onko toimittaja jo olemassa yrityksen toimittajarekisterissä. Jos yhteistyötä ei aiemmin ole ollut, toimittajan yhteystiedot lisätään järjestelmään (nimi, yhteyshenkilö, osoite, y-tunnus, maksu - ja toimitusehdot). Toimittaja saa yksilöidyn toimittajanumeron. Tietojärjestelmään kannattaa luoda tarkistusjärjestelmä, joka estää saman toimittajan / y-tunnuksen tallentamisen useampaan kertaan.

Asiakkaalla on velvollisuus selvittää, että toimittaja on ennakkoperintä- ja alv-rekisterissä. Nämä tiedot on saatavilla [www.ytj.fi](http://www.ytj.fi) - sivustolta.

## **Prosessin mittarit**

### **Mittari 1: Hankinnan neuvottelusäästöt**

Hankinnan neuvottelusäästöt mitataan aiemmin esitellyn Gains -laskentakaavan mukaan.

**Tavoite:** Vuositasolla säästötavoite X miljoonaa

**Mittausväli:** Raportointi tehdään kuukausitasolla omistajalle ja johtoryhmälle. Prosessiarviointi ja esimiehen tulostavoite tarkastellaan kerran vuodessa. Hankintasäästöt eivät muodostu tasaisesti kuukausittain, ei edes kvartaaleittain, joten alle vuosi on liian lyhyt mittausväli.

### **Mittari 2: Hankintojen aikataulujen pitävyys yli 100 000 € hankinnoissa**

Seurataan isojen hankintojen toimitusvarmuutta omilla raporteillaan, tosin näin isoja yksittäisiä hankintoja yrityksellä on kohtalaisen vähän. Mittausta voi myöhemmin laajentaa koskemaan myös isoja puitetoimittajia

**Tavoite:** Saada toimitukset pysymään sovituissa toimitusehdoissa

**Mittausväli:** voidaan tarkastella 3 kk

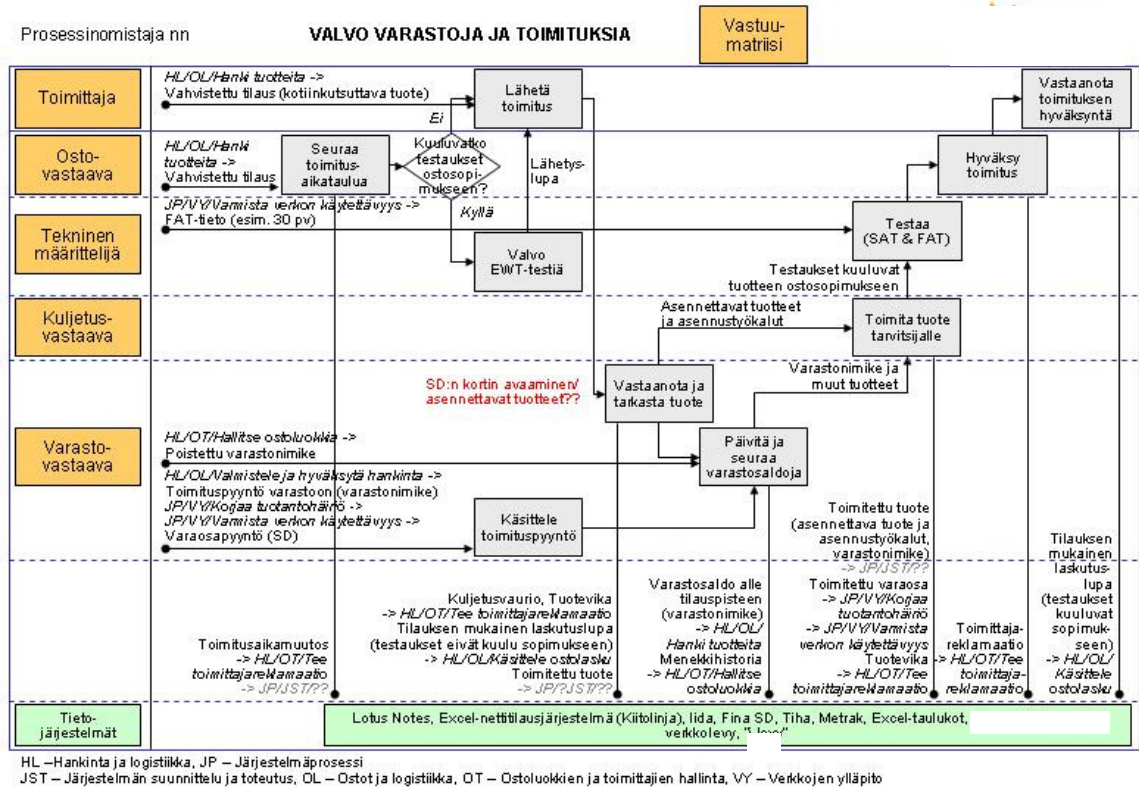
### **Mittari 3: Sisäisen asiakkaan (projektipäällikön) tyytyväisyys**

Mitataan projektipäälliköiden tyytyväisyyttä hankintojen onnistumisiin erillisellä kyselyllä, joka lähetetään projektipäälliköille heti, kun projektin hankinnat on tehty.

**Tavoite:** Tyytyväinen, sisäinen asiakas. Yleisarvosana 4 (asteikolla 1-5)

**Mittausväli:** Puolen vuoden välein, voidaan pidentää vuoteen jos projekteja on vähän.

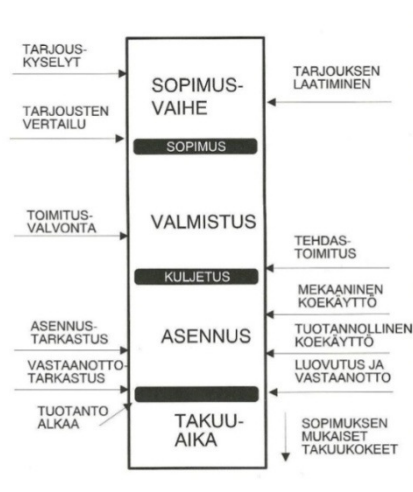
### 5.3.3 Osaprosessi 3: Valvo varastoja ja toimituksia



Kuvio 39: Osaprosessi Valvo varastoja ja toimituksia

#### Prosessin kuvaus lyhennettynä

Tämän osaprosessin tarkoituksena on varastojen ja toimitusten valvonnan kuvaaminen. Yrityksen varastoissa hallinnoidaan perinteisen varastomateriaalin lisäksi myös kalliimpien laitteistoja, joiden käytännön toimitukset ja toimenpiteet ovat erilaisia (sisältävät mm. Factory Acceptance FAT- ja Site Acceptance SAT - testaukset).



Kuvio 40: Järjestelmän vastaanotto on sisältää useita vaiheita

Prosessin suunnittelun alkuvaiheessa varastoja oli kaksi pääkaupunkiseudulla ja alueilla omat alivarastot. Prosessissa näkyy, että sitä on mietitty enemmän näiden kalliiden laitteiden hallinnoinnin näkökulmasta kuin perinteisen nimikepohjaisen varastohallinnan kautta. Toisaalta yrityksen liiketoiminta myös laajeni näiden kehitysvuosien aikana enemmän asennusmateriaalien hallintaan. Vantaan keskusvaraston rooli on muuttunut myös enemmän asennusmateriaalipaketien kokoamiseen ja kokonaistoimituksiin sekä varmuusvarastona toimimiseen.

### **Seuraa toimitusaikataulua**

Ostovastaava seuraa mm. tilausvahvistuksen ja varaston vastaanottojen avulla, että toimittaja pysyy sovitussa aikataulussa. Mikäli toimitus näyttää viivästyvän, ostovastaavan on informoitava siitä projektipäällikköä, hankintaryhmän vetäjää ja teknistä vastuuhenkilöä.

Ostovastaava neuvottelee tilanteesta toimittajan kanssa, sekä pyrkii löytämään ratkaisun tilanteen korjaamiseksi. Jos toimittaja kertoo heillä olevan ongelmia tuotannossa, ostovastaava voi pyytää toimittajalta viikoittaisen/päivittäisen statusraportin toimituksen valmistumisesta. Mikäli myöhästymä on suuri ja sen vaikutus yrityksen kannalta kriittinen, voidaan tilaus siirtää toiselle toimittajalle jos toimitus on mahdollista saada ajoissa muualta. Tällöin ostovastaava, yhteistyössä juristin kanssa, tarkistaa sopimuksen ehdot tilauksen perumisesta. Tilauksen peruuttaminen saattaa aiheuttaa kustannuksia, ja päätöstä tehdessä tulee arvioida projektin kokonaisuuden kannalta järkevin vaihtoehto.

Kun tilaus on kokonaisuudessaan toimitettu sovittuun toimituspaikkaan, ostaja tekee myöhästymästä reklamaation toimittajalle Tee toimittajareklamaatio - osaprosessin mukaisesti, ja valvoo, että toimittaja maksaa sopimuksen mukaiset myöhästymäsakot. Ostaja kirjaa toimitajatietoihin merkinnän toimituksen myöhästymisestä ja reklamaatiosta.

Mikäli kysymyksessä on esimerkiksi konsultointiprojekti, jossa on ohjausryhmä, johon kuuluu sekä yrityksen että toimittajan henkilöitä, on ostovastaava / ostaja yksi edustaja ohjausryhmässä, sillä siellä saatetaan keskustella toimituksen hyväksynnästä, hinnoista, kustannuksista, sopimuksesta, määristä jne.

### **Vastaanota ja tarkista tuote**

- Ostovastaavalla on velvollisuus ilmoittaa kuljetusvastaavalle, jos toimitus vaatii sisäisiä tai muuten yrityksen itsensä järjestämiä kuljetuksia
- Huolintavastaavalle, jos tarvitaan huolintaa sekä hankinnan toimeksiantajalle ja tekniselle vastuuhenkilölle jos toimitus on myöhässä.
- Varikolle, jos tuleva lähetys vaatii vielä jatkotoimenpiteitä tai se odottaa esiasennustoimenpiteitä tai mittauksia. Joissain tapauksissa varikon on kutsuttava tekninen asiantuntija varmistamaan lähetyksen oikeellisuus ja että se toimii sovitusti.

Palvelun toimituksen hyväksyminen määritellään aina tilauksessa/hankintasopimuksessa.

Toimittaja toimittaa tavarat sovittuun paikkaan, esimerkiksi johonkin yrityksen varastoon (Varikko tai aluevarasto) tai muuhun sovittuun erikseen sovittuun paikkaan.

Kyseisen paikan varastohenkilö ottaa tavarat (myös asennettavat laitteet ja tavarat) vastaan ja kirjaa vastaanoton tietojärjestelmään. Mikäli vastaanottopaikka ei ole mikään yrityksen varastoista tai kyseessä on miehittämätön toimipiste, huolehtii ostovastaava, että paikalla on joku vastaanottaja sovittuna toimituspäivänä.

Tavarat vastaanottaja vastaa:

- Kuljetukseen liittyvien mahdollisten vaurioiden silmämääräinen tarkastus ja dokumentointi, ilmoittaa heti kuljettajalle vauriosta ja merkitsee ne yksilöidysti rahtikirjaan vastaanottokuittauksen yhteydessä (kuljetusliikettä vastaan tehtävien korvausvaatimusten tai kuljetusvakuutusasioiden varalle).
- Vastaanotettujen kollien lukumäärää verrataan rahtikirjaan. Mahdolliset puutteet kirjataan rahtikirjaan, jolloin kuljettaja saa tiedon. Puute ilmoitetaan myös ostovastavalle, joka informoi tai reklamoi tavarantoimittajaa. Mikäli kysymyksessä on tavara, jonka omistaa yrityksen asiakas (kuten osassa Telecom-asennuksia), niin tavarat vastaanottaja informoi tavarat omistajan ostovastavaa tai asiakasyhteyshenkilöä.
- Rahtiasiakirjojen tarkastus (Mikäli ulkomaan lähetysten asiakirjoissa ei ole yrityksen tilausnumeroa ja tilaajaa, kirjaa se kolleista rahtiasiakirjoihin). Lähetä faxilla tai sähköpostilla (skannattu) rahtiasiakirjat huolintavastavalle. Rahtiasiakirjat arkistoidaan (5 vuotta) tavarat vastaanottaneella varastolla.
- Mikäli lähetyksistä puuttuu yrityksen tilausjärjestelmän tilausnumero, vastaanottaja ilmoittaa siitä hankintaan, joka reklamoi toimittajaa. Yrityksen puitesopimukseen on kirjattu, että tilausnumeroa on käytettävä kaikissa dokumentoinnissa. Sama teksti on tilauslomakkeessa. Periaatteessa tilausnumeroton toimitus voidaan palauttaa toimittajalle.

Jos varastovastaava epäilee, että toimituksesta pitää tehdä reklamaatio, tavaraa tai palvelua ei kuitata järjestelmään vastaanotetuksi ennen neuvottelua ostajan tai hänen valtuuttamansa henkilön kanssa. Jos toimitus on puutteista huolimatta tarpeen vastaanottaa (esimerkiksi projektin aikataulusyyt), ilmoitetaan laskun maksukiellosta talousryhmälle. Maksukielto poistetaan kun toimittaja on korjannut toimituksen virheet/puutteet.

Investointihankinnan ollessa kyseessä ostovastaava täyttää verkkolevyllä olevaan investointien suunnitelmataulukkoon vastaanottopäivämäärän ja päivittää taulukkoon mahdollisesti muutuneet kohdat.

### Päivitä ja seuraa varastosaldoja

Varastonhoitaja lisää tulevat tavarat (tavarat vastaanotto) ja poistaa (varasto-otot) tietojärjestelmän ohjeiden mukaisesti varastosaldoon. Varastonhoitajan on huolehdittava siitä, että teknisen määrittelijän poistettavaksi sovittu nimike poistuu varastosta fyysisesti sekä huolehtii asianomaiset toimenpiteet kirjanpidossa yhdessä varaston pääkäyttäjän kanssa.

Poistettava nimike joko romutetaan, myydään joko suoraan ja/tai erikseen järjestetyllä huu-tokaupalla tai annetaan yleishyödylliseen käyttöön ilmaiseksi, josta yritykselle on ns. ”Goodwill”-hyötyä. Näistä on aina sovittava erikseen tuotemäärittelijän ja varastonhoitajan välillä tapauksesta riippuen.

Varastonhoitaja seuraa oman alivarastonsa varastosaldoja, jotta tuotanto ei häiriintyisi ja tilaa lisää nimikkeitä tarvittaessa. Jos tavaraa ei kulu vuositasolla oletetun suunnitelman mukaan on varastonhoitajan ilmoitettava siitä tekniselle määrittelijälle ja sovittava toimenpiteistä.

Varastonhoitaja seuraa myös ns. viimeinen käyttöpäivä tavaroiden kulutusta ja poistaa vanhoiksi menneet tavarat varastosta yhdessä teknisen määrittelijän ja varaston pääkäyttäjän kanssa.

Jos varastosaldo menee suuren ennustamattoman kulutuksen takia alle tilauspisteen väliaikaisesti, on varastonhoitajan huolehdittava yhdessä teknisen määrittelijän kanssa nopean mahdollisen ylimääräisen tilausmäärän hankinnasta prosessin mukaisesti.

Ylimääräinen inventointi suoritetaan heti, mikäli huomataan suuria poikkeamia. Varastot inventoidaan säännöllisesti kolme kuukauden välein. Varaston arvojen pitää olla aina oikein ja ajan tasalla, sillä ne vaikuttavat mm. yrityksen kirjanpitoon. Päivitä tietojärjestelmään hyllykortillisten tuotteiden varasto-otot oikein heti kun tuotteet on otettu varastosta. (Otettu määrä, hyllykortin numero, tili, kustannuspaikka, tuotantonumero ja tarvittaessa projektinumero). Jos varasto-otot eivät ole ajan tasalla, se saattaa aiheuttaa viivästymisiä asennustöissä, jopa lisäkäyntejä asennuskohteissa.

Hyllykortillisten tuotteiden varastosiirroissa merkinnän tekee aina lähettävä varasto tietojärjestelmään (Hyllykortin numero, mistä varastosta siirretään, mihin varastoon ja siirrettävä määrä).

Tarvittavat varaosatoimitukset merkitään tarvittaviin tietojärjestelmiin periaatteessa samaan tapaan kuin hyllykortillisetkin tuotteet. Lähettävä varasto tekee osasta varasto-oton tai varastosiirron tarvittavaan järjestelmään.

Suuret asennustarvikkeet ja työkalut, jotka ovat varikolla tai Porissa varastoituna ja palaute-  
taan takaisin, merkitään verkkolevyllä olevaan Excel-taulukkoon tarvittavat merkinnät mm.  
missä ne ovat käytössä, milloin lähetetty, arvioitu käyttöaika, yms.

Mittalaitteille on käytössä oma seurantajärjestelmänsä, johon tehdään laitteita vastaanotet-  
taessa tai paikkakunnalta toiselle siirrettäessä tarvittavat merkinnät.

### Toimita tuote tarvitsijalle

Kuljetusjärjestelijä tai varaston henkilökunta huolehtivat, että heiltä tilatut tavarat tai asen-  
nuspaketit ovat oikeissa paikoissa oikeaan aikaan oikeamääräisinä käyttäen apunaan omaa tai  
ulkopuolista kuljetuskalustoa tarkoituksenmukaisella tavalla.

Kuljetustilauksen vastaanotto varmista mm. seuraavat asiat (kuljetuksen tarvitsija kirjaa in-  
tranetissä olevalle lähetysilmoituslomakkeelle):

- Kuljetuksen tarvitsija ja maksaja (jos toimitus tapahtuu omaan toimipisteeseen, niin lomakkeelle kirjataan maksava kustannuspaikka ja jos muu, niin toimitta-  
jan/asiakkaan sopimuskuljetusliike ja sen asiakasnumero)
- Mistä tavara noudetaan ja minne se viedään (nouto-osoite ja toimitus-osoite)
- Milloin toimituksen pitää olla perillä (Huom. vältetään tarpeettomia pikakuljetuksia, jotka kalliita!)
- Varmista tavarat laatu, paino ja fyysiset mitat (Mikäli tavara ei ole yrityksen omista-  
ma, lomakkeessa tulee ilmoittaa, tarvitaanko lähetykselle erillinen kuljetusvakuutus  
ja kuka sen maksaa. Yrityksen oma omaisuus on vakuutettu myös kuljetusten osalta)
- Varmista kuljetuksen työnumero ja projektinumero erityisesti mikäli kyseessä on isot  
ja kalliit kuorma-auto- ja muut erikoiskuljetukset. Numeroa tarvitaan myös muissa lä-  
hetyksissä (esim. kuriirit ja ulkomaan rahti).
- Varmista vastaanotto määränpäässä, että paikalla on varmasti joku vastaanottamassa  
lähetyksestä: kirjataan vastaanottajan yhteyshenkilö + puhelinnumero  
→ Näiden tietojen nojalla lähettäjä päättää miten ja millä tavara kuljetetaan.
- Lähetysilmoituksen tietojen perusteella tavaralle tilataan optimaalisin kuljetustapa  
kustannukset ja toimituspisteen erikoisolosuhteet huomioiden.

Muuta huomioitavaa erittäin kiireellisissä tapauksissa:

- Tavara voidaan lähettää lentorahtina tai Matkahuollon välityksellä, jos lähetys on ai-  
dosti kiireellinen ja sen puuttuminen aiheuttaa suuria kustannuksia tai ongelmia  
asennustöissä / asiakkaan lähetyksissä.
- Finnairilla on olemassa noutopalvelu, johon ilmoitetaan lähetettävän tavarat saa nou-  
taa ja mikä on sen määränpää. Toinen tapa on täyttää itse rahtikirja ja viedä paketti  
suoraan lentoasemalle (tarkista Finnairin aikataulut).

- Matkahuollon välityksellä lähetettäessä, on lähetys joko vietävä itse Matkahuoltoon tai tilattava erillinen kuljetus lähtöpäästä lähimpään Matkahuoltoon. Matkahuollon lähetyksissä täytetään normaalisti Matkahuollon rahtikirjat.

Isojen kuorma-autojen ja muihin erikoiskuljetuksiin liittyvät lisäohjeet:

- Varmista minkä kokoinen tavara on ulkomitoiltaan ja mitä se painaa. Mistä tavara noudetaan ja mihin se viedään (nouto-osoite ja toimitusosoite)
- Varmista lähetykselle työnumero, tuotantonumero ja/tai projektinumero.
- Tilaa asianmukainen kuljetus puitesopimuksen mukaisesta sopimuskuljetusliikkeestä. Jos olet epävarma liikkeestä, tarkista tieto hankinnan kuljetuksista vastaavalta ostajalta.
- Varmista, että lähetyksellä on vastaanotto määränpäässä (rahtikirjaan vastaanottajan yhteyshenkilö + puhelinnumero)
- Varmista, että vastaanottajalla on riittävät apuvälineet saatavilla lastattaessa ja purkaessa kuormaa (selvitä tämä ennen kuljetuksen tilausta)
- Kirjoita kaikkiin kolleihin mihin ja kenelle ne ovat menossa varsinkin, etenkin sellaisissa tapauksissa kun samassa noutoerässä on tavaroita, joilla on monta määränpäättä. Tarvittaessa varmista vielä kuljettajan kanssa tavaroiden kohdepaikkakunnat. (Huomaa, että erilliset rahtikirjat on tehtävä jokaiselle eri toimituspaikkaan meneville tavaroille)
- Kuljetusjärjestelijä ja varasto pitävät verkkolevyllä Excel-taulukkoa tulevista kuljetuksista

Hyväksynnän osalta noudatetaan hankintasopimuksessa määriteltyä hyväksymismenettelyä ja testejä. Pääsäännön mukaan suurissa laite-/järjestelmähankinnoissa on vastaanoton jälkeen **EWC, SAT ja FAT testit:**

SAT (Site Acceptance Test): joka tehdään asennuksen jälkeen asennusympäristössä.

FAT (Final Acceptance Test) joka suoritetaan kuukauden stabiilisuusan jälkeen. FAT-testaus ymmärretään joissain yhteyksissä myös Factory Acceptance -testauksena, joka tapahtuu laitteiston toimittajalla ennen sen viemistä esim. omalle tehtaalle tai tuotantolaitokselle.

Ostovastaava ilmoittaa testitarpeesta hankinnan toimeksiantajalle, jonka vastuulla on testien järjestäminen. Kustakin testistä laaditaan vastaanottotarkastuspöytäkirja. Vastaanottotarkastuspöytäkirja hyväksytetään budjettivastuullisella (yrityksen allekirjoitusosoikeuksien mukaisesti). Ostovastaava lähettää ilmoituksen toimittajalle (SAT, Stability test ja/tai FAT), jotta toimittaja voi ryhtyä sopimuksen mukaisiin toimenpiteisiin, kuten esimerkiksi havaittujen virheiden korjaukseen, järjestää uuden toimituksen tai lähettää laskun.



## **Prosessin mittarit:**

### **Mittari 1: Hyllykortillisten varastotuotteiden kiertonopeus**

Varastonkiertonopeus on prosessille välttämätön mittari, koska sillä kehitetään varastointia nopeasti ja tehokkaasti. Se pakottaa ottamaan kantaa myös vanhojen nimikkeiden säilyttämiseen. Tuotteita poistettaessa on huomioitava kriittiset varaosat, joiden saaminen on vikatilanteessa liian hidasta.

**Tavoite:** Nopeuttaa pääoman kiertoa sekä poistaa varastosta mahdolliset liian hitaasti kiertävät tuotteet. Näitä voidaan ostaa suoraan toimittajalta tarvittaessa.

**Mittausväli:** 3 kk, myöhemmin mittausväliä voidaan pidentää

### **Mittari 2: Hyllykortillisten varastotuotteiden hävikki (inventaarioerot)**

Hävikki johtuu yleensä siitä, ettei varasto-ottoja ole tehty asianmukaisesti. Tämä johtaa siihen, että kaikkia materiaaleja ei ole laskutettu asiakkaalta. Se laskee töiden katetta. Varastoarvojen virheellisyys hankaloittaa myös työn tekemistä, koska työnsuunnittelu voi olettaa tarvikkeiden olevan varastossa.

**Tavoite:** Pieni hävikki on hyväksyttävää, koska esim. kaapeleista jää väkisin yli pieniä pätkiä. Tavoite on kuitenkin nolla-tilanne.

**Mittausväli:** 3 kk, myöhemmin mittausväliä voidaan pidentää.

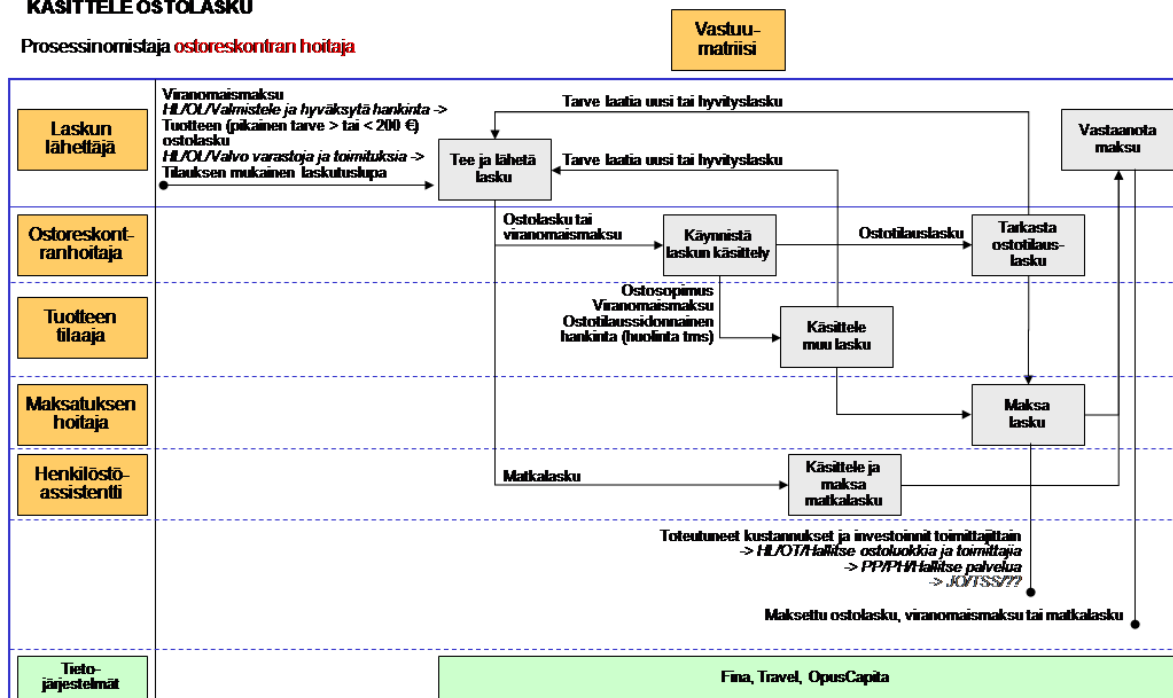
### **Mittari 3: Tuotteiden toimitusvarmuus**

Verrataan tuotteelle ilmoitetun toimituspäivää ja vastaanottopäivää. Raportti voidaan automatisoida. Tämä edellyttää myös sitä, että vastaanotot tehdään oikein ja tilausten osalta lähtötiedot ovat kunnossa.

**Tavoite:** Toimitukset saadaan sovittujen toimitusehtojen mukaisesti

**Mittausväli:** 3 kk, myöhemmin mittausväliä voidaan pidentää.

## 5.3.4 Osaprosessi 4: Käsittele ostolasku

**KÄSITTELE OSTOLASKU**Prosessin omistaja **ostoreskontran hoitaja**

Kuvio 41: Osaprosessi Käsittele Ostolasku

**Prosessin kuvaus lyhennettynä**

Tämä yllä esitelty prosessi perustuu tilaukselliseen ostolaskuun, koska se on osa hankintaprosessia (varsinaisessa tekstissä käsittelen ostolaskuprosessia laajemmin). Yhtenä prosessimaisen toimintatavan tavoitteena on saada suurin osa yritykseen tulevista ostolaskuista tilausjärjestelmän piiriin, jotta raportointia voidaan kehittää sekä saada järjestelmistä oikeata dataa.

**Käynnistä laskun käsittely - Käsittele muu lasku - Tarkista laskun tiedot**

Ostolaskut saapuvat yritykseen vielä toistaiseksi paperisina. Talousosasto avaa laskut ja tarkistaa laskujen tietojen oikeellisuuden, jonka jälkeen laskut skannataan tietojärjestelmään ja tilauksettomat laskut lähetetään hyväksymiskiertoon sähköisen laskunkäsittelyjärjestelmän kautta. Laskun sähköinen vastaanotto on työn alla.

Ostotilauksiin perustuvissa laskuissa tulee sopimuksien mukaisesti olla viitteenä yrityksen tilausnumero. Jos havaitaan, että lasku on selvästi sellainen, että siitä pitäisi löytyä tilausnumero eikä löydy, reskontra toimittaa laskun hankintaan selvitettäväksi. Jos tilaus löytyy, hankinta reklamoi toimittajaa. Jos tilausta ei löydy, kyseessä on todennäköisesti nk. ohi osto, jonka syynä voi myös olla kiireellinen vikatilanne. Pikatilausnumeron periaatteessa saa aina

hankinnan palvelupuhelimesta. Tavoitetila tulevaisuudessa on, että jos toimittajan dokumenteista puuttuu tilausnumero, niistä reklamoidaan aina.

Mikäli ostolaskun tiedot vastaavat tilauksen tietoja (hintaa, toimitusmäärä, maksuehdot) ja tilaus on asianmukaisesti järjestelmään vastaanotettu, se voidaan reskontrassa kohdistaa tilaukseen ja laittaa suoraan maksuun. Esimiehen tai budjettivastaavan hyväksyminen hankinnalle on tehty jo aiemmin hankintaehdotusvaiheessa.

Jos laskun tiedot ovat puutteelliset, tiedot eivät täsmää tai siitä puuttuu vastaanotto, lasku toimitetaan esisijaisesti hankintaan tilaajalle, joka selvittää toimittajan sekä muun organisaation kanssa mahdolliset epäselvyydet, esimerkiksi miksi vastaanotto puuttuu. Tietojärjestelmän päivitysvaiheen jälkeen, järjestelmä lähettää automaattisesti pyynnön jos vastaanotto puuttuu. Tieto menee myös vastaanottovastuullisen esimiehelle. Tarvittaessa tilaaja pyytää hyvityslaskua tai uutta laskua, mikäli siihen on aihetta.

Mikäli ostolasku ei ole tilaukseen perustuva, se kierrätetään sähköisen laskujen käsittelyjärjestelmän kautta. Talousosastolla se kirjataan järjestelmään ja lähetetään tiliöitäväksi tilaajalle tai muulle yhteyshenkilölle. Tiliöijä lisää maksavan kustannuspaikan, tuotantonumeron, erittelee verottoman osuuden ja arvonlisäveron sekä lähettää laskun hyväksyttäväksi henkilölle, jolle se yhtiön hyväksymiskäytäntöjen mukaisesti kuuluu.

Tilaukseen perustuva lasku kohdistetaan tilaukselle tilausnumeron perusteella. Tiliöinti ja hyväksyntä on tehty laskulle jo tilauksen tekemisvaiheessa. Jos Tilaus ja Lasku täsmäävät, tuote on vastaanotettu yritykseen (joko varastoon tai kuluostoksi) se voidaan laittaa suoraan maksuun. Mikäli prosessi toimii tehokkaasti, tilaukseen pohjautuva ostolasku ei vaadi yrityksessä manuaalisia toimenpiteitä vaan sen maksatus voidaan automatisoida. Tämä vaatii tarkkuutta alussa, että sopimuksen ehtoja noudatetaan sovitusti.

Tilausnumeroton lasku sekä sellaiset laskut, jotka eivät täsmää tilauksen kanssa, lähetetään tarkastus- ja hyväksyntäkiertoon yrityksen sääntöjen mukaisesti. Turhan kierron välttämiseksi kannattaa sopia, että heitto voi olla esimerkiksi 2 prosenttia. Jos henkilöt eivät sovitussa ajassa käsittele laskua, se siirretään seuraavalle käsittelijälle. Yrityksessä voidaan myös sopia eurorajoista, jotka käyvät hyväksyttävänä vaikka tilaus olisi asianmukaisesti tehty, esim. yli 50 000 e tilaukset.

### **Maksa matkalasku**

Osa kiireellisistä pienhankinnoista hankitaan yrityksen luottokortilla. Luottokortilla saa hankkia vain yhtiön käyttöön tarkoitettuja asennusmateriaaleja ja tarvikkeita. Henkilökohtaiseen käyttöön tarvittavat pientarvikkeet on verottajan vuoksi hankittava aina hankintajärjestelmän kautta esimiehen hyväksynnällä.

Henkilö tekee itse matkalaskun tietojärjestelmään erillisen ohjeen mukaisesti. Laskun tekijä tiliöi järjestelmään tulleet luottokorttimaksurivit tai kirjaa erikseen omalla kortillaan sekä käteismaksulla suoritettut hankinnat.

Valmis matkalasku lähetetään tarkistettavaksi assistentille, joka tarkistuksen jälkeen lähettää sen hyväksyttäväksi henkilön esimiehelle. HR -yksikkö tekee laskujen maksatuksen sovitun aikataulun mukaisesti.

Matkalaskut tulevaisuudessa tehdään itse, skannataan mahdolliset liitteet ja tarkistukset sekä maksatuksen tekee HR-toiminto.

#### **Prosessin mittarit:**

##### **Mittari 1: Korko- ja viivästyslaskujen määrä**

Korko- ja viivästyskulut ovat usein pieniä summia, mutta niiden käsittely on kallista. Kustannus on sama kuin perinteisen laskun. Viivästyslaskut ovat huonoa mainosta yrityksen maineelle. Se kertoo toimittajalle, etteivät prosessit ole kunnossa.

**Tavoite:** Nolla-tila eli ei viivästys- ja korkokuluja.

**Mittausväli:** 3 kk, myöhemmin mittausväliä voidaan pidentää.

##### **Mittari 2: Laskujen kiertoaika**

Mittarilla mitataan syytä edellisen mittarin korko- ja viivästymislaskuihin.

**Tavoite:** laskujen maksaminen normaaliaikataulussa.

**Mittausväli:** 3 kk, myöhemmin mittausväliä voidaan pidentää.

##### **Mittari 3: Epäselvien laskujen määrä**

Epäselvät laskut työllistävät sekä hankintaa että taloutta. Epäselvien laskujen syitä ovat yleensä puuttuvat vastaanotot tai keskeneräiset tilaukset. Tilastoidaan syyt Excel-taulukkoon ja suunnitellaan korjaavat toimenpiteet. Mittari joudutaan ylläpitämään käsin.

**Tavoite:** tehostaa työtä ja vähentää epäselvien laskujen määrä minimiin. Taso voidaan määrittää ensimmäisen laskennan tilanteen jälkeen.

**Mittausväli:** 3 kk, myöhemmin mittausväliä voidaan pidentää.

## 5.4 Muu hankintaan liittyvä kehitys

### 5.4.1 Ostoluokat, ostoluokkasuunnitelmat ja tuotevastaavat

Yrityksen hankkimat tuotteet ja palvelut on jaettu prosessikehitystyön tuloksena, sekä konsernin muiden yksiköiden kanssa yhteisostojen helpottamiseksi, yhtenäisiin ostoluokkiin. Jokaisella ostoluokalla on paikallinen ostovastaava sekä konsernitasolla päävastuullinen ostaja, Lead Buyer. Ostovastaavan apuna toimii tekninen määrittelijä, jota kutsutaan myös tuotevastaavaksi. Hänen vastuullaan on tuotteiden tekninen määrittely.

Ostoluokkasuunnitelmaan kirjataan seuraavat asiat:

- Ostoluokkavastaavan sekä teknisten määrittelijöiden tiedot
- Ostoluokka ja ostovolyymi, paikallinen / konsernitasoinen
- Konsernin ja yrityksen omat strategiset tavoitteet hankinnoissa
- Suurimmat toimittajat ja volyymit, yhteystiedot, mahdolliset perustelut ko. toimittajan käyttämiselle (esim. kilpailutettu, vanha asiakkuus tai ainoa mahdollinen), onko konsernitason toimittaja vai paikallinen.
- Mahdolliset kakkostoimittajat (joissain strategisissa tuoteryhmissä on järkevää pitää 2-3 toimittajaa)
- Ostajien ja neuvottelijoiden tiedot, myös konsernitason Lead Buyerin yhteystiedot
- Eskalointi, kuka toimii
- Historiatietoja, mitä ostoluokan toimittajakentässä on aiemmin tapahtunut
- Arvio toimittajien toiminnasta, miten toimitukset ovat tapahtuneet, mahdolliset ongelmat ja niiden ratkaisut.

Yrityksellä on joissain tuotteissa jo nyt konsernitasoiset puitesopimukset ja hinnastot. Näissä tapauksissa paikallisen ostajan ei tarvitse neuvotella sopimuksia vaan hän soveltaa puitesopimushintoja omiin ostotarpeisiinsa. Tarvittaessa Lead Buyeria voi käyttää hintaneuvotteluissa. Konsernitasoiset sopimukset soveltuvat sellaisiin tuotteisiin tai ostoihin, joiden volyymi on suuri ja toimittaja on kansainvälinen toimija.

### 5.4.2 Toimittajien hallinta

Isojen ja strategisten toimitusten osalta on hyvä tarkistaa toimittajan taustat ja analysoida heidät jo hyvissä ajoin ennen tarjouspyyntö kierrosta. Nämä tiedot saa Asiakastieto Oy:n rekisteristä, erikseen nimettyjen yhteyshenkilöiden kautta.

Tietyn ostovolyymien omaavasta toimittajasta tehdään prosessin mukaisesti toimittajasuunnitelma, joka tallennetaan sovitusti verkkolevylle.

#### 5.4.3 Sopimustoimittajat ja puitesopimukset

Kun yritys tekee pitkäjänteistä yhteistyötä saman toimittajan kanssa, on järkevää tehdä yhteistyö- ja puitesopimus, jossa sovitaan toimitusten yleisistä säännöistä ja hinnoista. Puitesopimukset ehdot sitovat molempia sopijaosapuolia. Puitesopimukset säästävät ostajien aikaa, kun jokaisesta ostosta ei tarvitse käydä erillisiä neuvotteluja.

Puitesopimuksissa yleensä sovitaan vähintään:

1. Sopijaosapuolet
2. Tilauksen kohde ja tilausmenettelyt
3. Sopimuksen voimassaolo
4. Sopimusehdot
5. Hinnastot

#### 5.4.4 Varastointi toimittajan tiloissa

Liikelahjojen ja konttoritarvikkeiden osalta määriteltiin varastoitavat tuotteet, nimike ja varastoitava kappalemäärä. Määrittelyn jälkeen tuotevalikoima kilpailutettiin muutamalla toimittajalla. Valitun toimittajan nimikkeet kuvineen tallennettiin tilausjärjestelmään, jonka jälkeen ne olivat yrityksen eri toimintojen tilattavissa. Kustannukset kohdistuvat suoraan sille liiketoiminnalle, joka niitä tarvitsee. Aiemmin kaikki markkinointi- ja liikelahjamateriaali meni markkinoinnin keskitetystä budjetista ja ostimme ne omiin kaappeihin seisomaan.

Vastaavalla tavalla siirrettiin omasta varastostamme turvavälineitä toimittajan varastoon sekä määriteltiin käytössä olevat vaatteet, kengät ja muut työturvallisuustuotteet yhteistyössä työsuojeluvaltuutetun kanssa.

Tällä toimintatavan muutoksella saavutettiin suuria kustannushyötyjä, koska yrityksen oma pääoma ei seisonut tuotteissa eikä niiden hallinnointiin kulunut assistenttien työaikaa vaan maksetaan ainoastaan varastointipalvelusta.

#### 5.4.5 Toimittajat vuonna 2007 - 2008, analysointi

Toimittajien hallinta on työllistävää ja kallista. Pienten laskujen pyörittäminen on yritykselle kallista. Yhtenä hankintayksikön tavoitteena on toimittajien määrän vähentäminen, joka on myös prosessimittari.

Ostoreskontran raportin mukaan vuonna 2007 yritys on ostanut tavaroita tai palveluita yli 1700 yritykseltä, pienimpien laskujen ollessa alle 10 euroa. Yrityksiä, joiden laskutus oli vuositasolla alle tuhat euroa, oli yli 800 kpl. Vuonna 2008 toimittajia oli alle 1500, joka osittain selittyy eräällä HR -maksuihin liittyvällä muutoksella. Näistä alle 1000 euron toimittajia oli

kuitenkin edelleen yli 600 yritystä. Tavoitteena on päästä viiteen sataan laskuttavaan toimittajaan vuositasolla, joista alle tuhat euroa vuodessa laskuttavien toimittajien määrä tulisi karsia minimiin.

Käytännössä hankinta ei pysty yksinään vaikuttamaan toimittajien määrään, jos hankintoja tehdään paikallisesti laskulle. Suurin osa pienistä toimittajista on alueellisia. Keinoja toimittajien vähentämiseen on keskittäminen avaintoimittajiin, pienten ostojen ohjaaminen luottokortille sekä usein hankittavien pientarvikkeiden määrittely ja nimikkeellistäminen.

## 5.5 Ostolaskujen käsittely - ja maksuajat

Ostolaskuja on hankinnan näkökulmasta kahdentyyppisiä. Tilaukseen perustuvat, jotka maksettaessa kohdistetaan ostotilaukseen tai tilauksettomat, jotka hyväksytetään sähköisen laskunkierroksen kautta. Tilauseen kohdistettaessa laskun tiliöintitiedot sekä hyväksyntä ovat tehty jo tilausvaiheessa. Mikäli hankintaehdotus on hyväksytty, tilaus on tiliöity oikein ja tavarat tai palvelu on vastaanotettu järjestelmään, lasku voidaan maksaa ja kohdistaa ilman erillistä kierrätystä. Suuret laskut käyvät vielä toistaiseksi manuaalisesti hyväksyttävänä, jotta voidaan olla varmoja, että tilattu tuote voidaan todella maksaa. Usein näissä on kyse rakentamiseen liittyvistä tilauksista, joiden maksulupa kuuluu olennaisesti työn hyväksyntä.

### 5.5.1 Laskujen pyörittäminen maksaa

Materiaalivirran hallinta ja laskujen käsittely on arvokasta. Yrityksessä on laskettu, että yhden laskun käsittely maksaa kaikkine käsittelykuluineen jopa 50 - 150 euroa, etenkin jos sen eteenpäin saamiseksi joudutaan tekemään selvitystyötä. Siksi ei ole yhdentekevää millaisia ostoja yrityksessä laskuun tehdään. Asiantuntijoilla on käytössään yhtiön luottokortti pienien ostojen ja matkakulujen hallinnointia varten.

Laskuja on mahdollista maksaa kahta eri reittiä, tilaukseen perustuvia tai tilauksettomia ostolaskuja. Tilaukseen perustuvat laskut ovat yksinkertaisempia ja kustannustehokkaampia koska laskut kohdistetaan suoraan tilaukselle reskontrassa. Tilauksella on tavarat tai palvelun tiliöinti ja hyväksyntä valmiina. Osa tiliöinneistä on vakioitu ostoluokan tai tuotteen taakse. Kun tuote tai palvelu on vastaanotettu järjestelmään, laskulle tavallaan annetaan maksulupa. Tilauksettomat kiertävät sähköisesti tiliöitävänä ja hyväksyttävänä. Tilauksettomista hankinnoista ei välttämättä löydy tilaukseen liittyviä sopimusdokumentteja, kuten tilausvahvistusta eikä niitä voida juuri käyttää varastoinnin tai muun talouden laskennan apuna.

### 5.5.2 Maksuajoilla on merkitystä

Maksuajat toimittajille pitää neuvotella mahdollisimman pitkiksi. Case -yrityksen osalta optimaalisin tilanne olisi, ettei toimittajalle tarvitsisi maksaa asennustarvikkeita ennen kuin asiakas on maksanut tilaamansa asennustyön. Alla oleva laskelmalla kuvataan mitä se käytännössä tarkoittaa (soveltaen Ritvanen & Koivisto 2007, 41 kaavaa):

Tuote-erä, esim. asennussetti	3000 e
Maksuehto toimittajalle	14 vrk netto
Maksuehto asiakkaalle	21 vrk netto
Varaston kiertonopeus	3 ( varasto riittää 120 vrk)

Pääoma sitoutuu  $120 \text{ vrk} + 21 \text{ vrk} - 14 \text{ vrk} = 127 \text{ vrk}$ .a pääoman kustannus =

$$127\text{d}/360\text{d} \times 3000 \text{ e} \times 10 \% = 105,85 \text{ e}$$

Pääomakustannus on 3,5 %

Jos tilanne muuttuu niin, että asiakkaan maksuaika lyhenee, tavarantoimittaja antaa pidemmän maksuajan ja lisäksi nopeutetaan varastokiertoa:

Tuote-erä, esim. asennussetti	3000 e
Maksuehto toimittajalle	30 vrk netto
Maksuehto asiakkaalle	14 vrk netto
Varaston kiertonopeus	4 ( varasto riittää 90 vrk)

Pääoma sitoutuu  $90 \text{ vrk} + 14 \text{ vrk} - 30 \text{ vrk} = 74 \text{ vrk}$ .a pääoman kustannus =

$$74\text{d}/360\text{d} \times 3000 \text{ e} \times 10 \% = 61,66 \text{ e}$$

Pääomakustannus on 2,1 %

Laskelmasta voidaan todeta, että varastointikustannus putoaa 44,19 euroa jokaiselta asennussetiltä ja pääoman kustannus 1,4 prosenttiyksikköä (42 %). Jos asennuksia tehdään esimerkiksi vuositasolla 3500 kpl, kustannuksen putoaminen tarkoittaa 154 665 euroa.

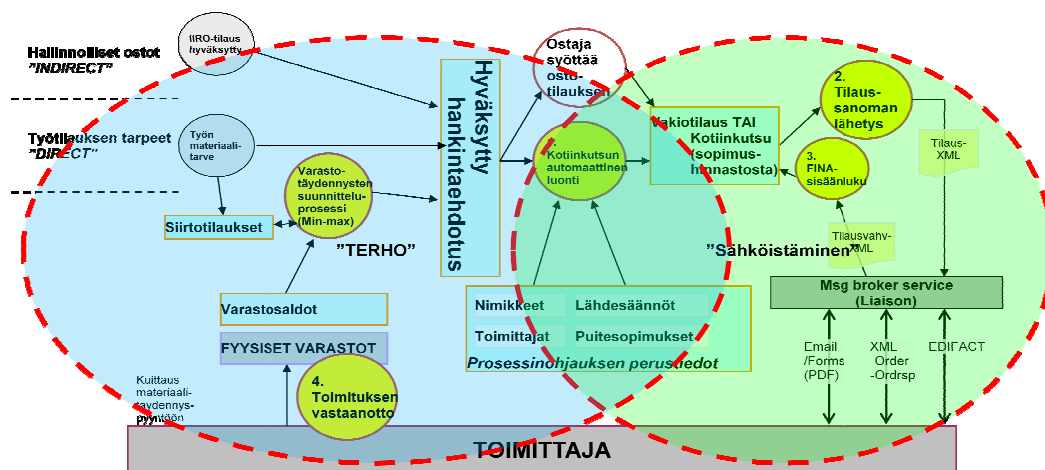
Puitesopimusten avulla asennustuotteista on minimoitu toimituskustannukset ja saatu lisäksi tuotteiden hintaa alas 10-60 prosenttia tuoteryhmästä riippuen.



## 5.6 Tietojärjestelmien kehittäminen prosessia tukeviksi

## Tilaus- ja varastotäydennysprosessi

Prosessiratkaisu ja sitä tukeva järjestelmäratkaisu



2

Kuvio 42: Nimikkeet ja niiden siirtyminen järjestelmässä (sisäinen)

Yhtiön tietojärjestelmien kehittämistarpeita kartoitettiin opinnäytetyöhön liittyvän tutkimuksen avulla vuonna 2008. Tutkimuksen taustalla oli työ-, materiaali- ja resursoinnin uuden järjestelmän kehittäminen, mutta samassa kyselyssä kerättiin käyttäjien mielipiteitä myös muista käytössä olevista tietojärjestelmistä. Kyselyn vastausprosentti oli alhainen, 28,9 prosenttia, joten sen tulokset perustuvat kolmasosan potentiaalisen vastaajan käyttökokemuksiin. Vastaajista vain 31,4 prosenttia on ilmoittanut käyttävänsä Oraclen järjestelmiä. Tutkimuksen tulos edustaa siis 11 vastaajan näkemystä, kun järjestelmällä on potentiaalisia käyttäjiä kyselyn vastaajaryhmästä 130 henkilöä. (Ruuth Heidi, 2008).

Vastaajien mielestä järjestelmän käyttäminen vie aikaa. Syitä ajan viemiseen voi olla monia, suurin osa järjestelmässä riippumattomia kuten myös kyselystä kävi ilmi. Yksi iso tiedostettu ongelma on, etteivät tilaajat tunne tai tiedä mitä tuotteita asennuksessa pitää käyttää. Osa tuotteista on järjestelmässä puutteellisin tiedoin, joka vaikeuttaa valintoja. Hankintaprosessi tiliöintineen koetaan hankalaksi ja siksi prosessia ohitetaan. Tiliönnit on kuitenkin jonkun tehtävä, eli ohittamalla työ vain siirretään muualle. Kehitystarpeina nähtiin lisäkoulutus sekä järjestelmän muuttaminen enemmän verkkokaupan kaltaiseksi - mikä kertoo siitä, että järjestelmää ei ehkä osata käyttää oikein. Halutut tiedot, mm. toimituspäivästä sai kyselyn tekoaihana järjestelmästä. (Ruuth Heidi, 2008).

### 5.6.1 Järjestelmän päivitys ja muutokset

Käytössä olevaan tietojärjestelmään tehtiin versiopäivitys keväällä 2008. Tämä uudistusprojekti työllisti hankinta- ja talousosaston henkilökuntaa, koska samassa yhteydessä tehtiin mitava määrä testaus- ja ohjeistusdokumentointia. Tavallisen käyttäjän näkökulmasta käyttöliittymä ei juuri muuttunut. Versiopäivitys teki järjestelmästä vakaamman, mahdollisti varaston tuotteiden järjestelyn tase- ja kulutuotteiksi sekä tätä kautta raportoinnin parantamisen.

Muutoksien tekeminen, esimerkiksi kenttätietojen otsikoihin, on Oracle-järjestelmään vaikeaa, mutta niin se on kaikkiin isoihin toiminnan ohjausjärjestelmiin, joita ei ole tarkoitettu räätälöitäväksi yrityskohtaisesti.

### 5.6.2 Hälytysraporttien kehittäminen

Hankintaprosessin kehittämisen yhteydessä todettiin, että yrityksessä ei käytetä riittävästi hyväksi nykyisien tietojärjestelmien ominaisuuksia. Käytännössä toimittajien toimitusvarmuuden seuranta oli satunnaista ja lähtötietoihin ei aina voida luottaa. Osa toimituksista tehdään suoraan alueille, jolloin hankinnalla ei välttämättä ole tietoa puuttuvista toimituksista ennen kuin puutoksesta on syntynyt ongelma asennuksissa. Hälytysraportit tarvitaan vähintään seuraavien asioiden seuraamiseen:

- Puuttuvat vastaanotot, eli jos vastaanottoa ei tehdä toimituspäivään mennessä +2 työpäivää
- Poikkeamat toimituksissa
- Tilausvahvistukset, sähköisten osalta puuttuvat

### 5.6.3 Tilausten automatisointi

Tilauksien automatisoinnin kehittämisen ensimmäinen askel on nimikkeistää tärkeimmät tuotteet, perustaa toimittajalle oma puitesopimus sekä luoda tuotteille järjestelmään lähdesäänöt ja määritellä tilausrajat (min-max). Monet eniten käytössä olevista tuotteista on jo ennestään olemassa nimikkeinä järjestelmässä. Näiden kohdalta tuotetiedot pitää tarkistaa ja poistaa mahdolliset tuplatuotteet. Kun tuotteesta tehdään nimike varastojärjestelmään, se saa järjestelmästä yksilöllisen nimikenumeron. Nimikkeen taustalle voidaan antaa tilaamista helpottavia lisätietoja sekä liittää järjestelmässä näkyvä kuva.

#### 5.6.4 Tiedon siirtojen automatisointi

Tulevaisuudessa asennussuunnittelijat käyttävät omaa toiminnanohjausjärjestelmää tehdessään työ- ja asennussuunnitelmaa sekä siihen liittyvää materiaalitilausta. Tavoite on, ettei kenttävaen tarvitse käyttää kuin tätä yhtä tietojärjestelmää työhön liittyvän dokumentaation tekemiseen. Tiedot muihin järjestelmiin, kuten työtunnit ja matkalaskut, siirretään näiden järjestelmien välillä automaattisesti. Työn valmistuttua käytetyt materiaalit kirjataan varasto-otoiksi toteutuman mukaisesti. Hintojen ja nimikkeiden osalta tämä muutos on haasteellinen, koska niitä ylläpidetään manuaalisesti useilla hintalistoilla sekä ainakin kahdessa järjestelmässä. Tämä työllistää paljon ja lisää virheiden mahdollisuutta. Nimikkeiden tietojen automaattiset päivitykset pitäisi saada kuntoon ensitilassa.

## 6 Muutosten ja prosessin jalkauttaminen käytäntöön

### 6.1 Viestintä avainasia muutoksessa

Koko prosessijärjestelmän kehittäminen oli yrityksessä useamman vuoden projekti. Aiheesta kirjoitettiin lukuisia juttuja henkilöstölehteen ja intranetiin. Yksi mielenkiintoinen viestinnässä käytetty tarina oli vertaus Ydinprosessien määrittelyn valmistumisen yhteydessä sen vertaaminen talon rakentamiseen. Perusta oli valmis ja seinien rakentaminen eli osaprosessien kehittäminen voidaan aloittaa.

Hyvä muutosviestintä ja avoimuus auttavat työntekijöitä sopeutumaan uuden toimintatavan tuomiin muutoksiin. Viestin ymmärtämistä helpottaa se, että ihmiset viestinnällä perustellaan selkokielellä miksi muutokset tehdään. Tavoitteena on saavuttaa kustannussäästöjä ja lisätä toiminnan tehokkuutta.

Hankintaprosessin jalkauttaminen ja koulutus tehtiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä vaiheessa käytiin aluepäivillä puhumassa yleisesti hankintatavoista, sivuten myös prosessia.

Myöhemmin toisessa aallossa järjestelmän versiopäivityksen yhteydessä, kerrottiin enemmän prosessista ja painotettiin muutamia erityisiä ongelmia: järjestelmästä puuttuvia vastaanotto- ja sekä varastokirjauksien täsmällisyyttä.

Tukitoimina tehtiin erilaisia viestinnällisiä toimenpiteitä. Julkaisimme ohjeita intranetissä ja verkkolevyillä sekä kirjoitimme juttuja hankinnan näkökulmasta henkilöstölehteen.

Prosessimaisesta toimintatavasta ja laatu järjestelmästä järjestettiin lisäksi useita erillisiä koulutustilaisuuksia. Prosessityötä tehtiin monissa työpajoissa ja ryhmissä. Jokainen prosessi kävi esittelemässä itsensä kuukausittain järjestetyssä henkilöstöinfossa. Pääsääntöisesti ne esiteltiin käymällä läpi prosessikaavion vaiheita.

### 6.2 Prosessimessut

Prosessimaisen toimintatavan esittelemiseksi järjestettiin koko henkilökunnalle suunnatut Prosessimessut. Messujen vastuullinen järjestäjä oli laatujohtaja.

Jokainen ydinprosessi osaprosesseineen sai esitellä itseään haluamallaan tavalla omalla messuosastollaan pääkonttorin luentosalissa. Tilaisuus oli järjestetty tarkoituksella sellaiseen ajankohtaan, että myös alueiden henkilökuntaa oli muista koulutus- ja kokoussyistä runsaasti Helsingissä. Hankinta oli panostanut paljon messuesittelyihin ja materiaaleihin. Yleisö äänestikin hankinnan osaston parhaaksi messuosastoksi.

Jokainen hankinnan osaprosessi oli tulostanut tilaisuuteen prosessikuvauksen isoksi värilliseksi tauluksi, josta oli helppo käydä läpi prosessin eri vaiheet. Messukävijöille oli tarjolla runsaasti lisäinfoa ja prosesseihin liittyvää ohjeistusta. Esittelyn kohteina olivat mm. sisäinen hankinta-

järjestelmä ja sen käytön opastaminen sekä yrityksen luottokortti. Tarvittaessa konsultoitiin myös muiden järjestelmien käyttöä, kuten matkalasku-järjestelmää. Henkilökohtainen kertominen ja opastaminen synnyttivät osallistujissa selvästi ahaa-elämyksiä.

### 6.3 Hankinta aluepäivillä

Hankinta esitteli uusiutuvia sekä jo voimassa olevia oikeita hankintatapoja aluevälle vuosittain järjestettyjen aluepäivien yhteydessä. Näiden esittelytilaisuuden sisällön rakentaminen lähti enemmän käytännön toimintaohjeista ja käytännöistä. Kerrottiin, miksi hankinta on olemassa ja miksi sen rooli on tärkeä. Varsinaiset prosessit olivat sivujuonne ja tällöin vielä työn alla. Kerrottiin, mitä kehitysvaiheita on työn alla. Perusteltiin esimerkein miksi on tärkeää, että tavarat tilataan jatkossa oikein ja varastokirjanpito pidetään ajan tasalla. Työtavat olivat myös uusien asennusten ja ylläpitojen osalta vielä kehitysvaiheessa. Osa esimiehistä oli mukana muutosvastarinnassa

Tilaisuuksissa käytiin erittäin vilkasta keskustelua. Vielä tässä vaiheessa ei prosessimainen tapa toimia ollut tuttu ja prosessien koettiin olevan kaukana elävästä elämästä. Prosessit koettiin ehkä enemmän työn hankaloittajaksi. Alueilla toimintatavat vaihtelivat paljon. Tiedot varastossa olevat tarvikkeet, kuten kaapelit, on tilattu hankintajärjestelmän kautta, mutta monet muut tuotteet on hankittu paikallisilta toimittajilta pikatilausnumeroa käyttäen. Tämä mahdollisuus järjestelmästä poistettiin sen aiheuttamien epäselvyyksien ja sen aiheuttaman työmäärän vuoksi. Pikatilausta käytettiin myös ei-kiireellisissä hankinnoissa. Pikatilausnumeron hankintoja voi tarvittaessa tehdä yhtiön luottokortilla tai pyytää numeron hankinnan palvelupuhelimesta.

Jokainen tilaisuus vei osaltaan näitä uusia toimintatapoja eteenpäin.

### 6.4 Roadshow

Hankintaprosessin mukaisen toimintatavan tuomien muutosten jalkauttamisen mietintä alkoi hyvissä ajoin ison järjestelmäpäivityksen yhteydessä tehtyjen testaus- ja ohjeistusdokumentaation valmistelun yhteydessä. Mikä olisi paras tapa viedä muutosviestiä henkilöille, joiden työtehtäviin hankintaprosessin muutokset vaikuttavat. Jatkuvana ongelmana koettiin edelleen vastaanottojen puuttuminen, joka hidastaa yrityksen maksuliikennettä sekä teettää turhaa työtä hankinnalla ja taloudella. Järjestelmän tehtyjen muutoksien - tietyt varastotavarat siirtyivät taseeseen - vuoksi järjestelmän ohi suoritettut hankinnat ovat jatkossa ehdottomasti kielletty.

Henkilökohtainen vaikuttaminen ja perusteleminen ovat hyviä viestinnän keinoja ja siksi päädyimme ehdottamaan alueellisten koulutustilaisuuksien järjestämistä.

Jalkauttamisprojektin työnimi oli liro Roadshow, jonka alueelliset koulutustilaisuudet toteutettiin niin, että kolmen hengen ryhmä, jossa oli edustettuna talous, varastointi ja hankinta,

matkasi viikon ajan Rovaniemeltä Helsinkiin. Päivällä pidettiin koulutustilaisuus asemalla ja illalla siirryimme seuraavalle paikkakunnalle. Tilaisuuksia pidettiin viidellä paikkakunnalla sekä kaksi erillistä tilaisuutta Helsingissä pääkonttorin luentosalissa, jotka tallennettiin streaming-lähetyksenä intranettiin. Näitä voivat työntekijät katsoa haluamanaan ajankohtana.

Tilaisuudet olivat avoimia kaikille alueiden työntekijöille, erityisesti ne oli suunnattu varasto-vastaaville, assistenteille ja esimiehille. Heidän vastuullaan on paikallinen tilaaminen, varastonhoito ja maksuliikenne. Tavoitteena oli, että jokaisesta huoltoryhmästä olisi edustus näissä tilaisuuksissa. Valitettavasti se ei täysin toteutunut, vaikka osallistujia oli paljon.

Jokaisella paikkakunnalla oli mukana järjestelmän version päivitysprojektin ohjausryhmän jäsen, jonka roolina oli kerätä kehitysideat ja palaute. Kouluttajina toimivat osto- ja varastojärjestelmien pääkäyttäjät, jotka olivat myös näiden osaprosessien omistajat, ostolaskuosasta vastasi ko. osaprosessin omistava reskontranhoitaja.

#### 6.4.1 Valmistelut ja materiaalit

Tilaisuutta valmisteltiin pitkään kevään aikana. Samanaikaisesti tehtiin iso tietojärjestelmän versiopäivitys, joka antoi hyvän syyn lähteä kiertämään Suomea myymään muutosta. Järjestelmän testauksen yhteydessä tehtiin lukuisa määrä toimintaohjeita kaikille eri käyttäjätasojille. Tämän päivityksen aikana tietojärjestelmä oli viikon pois käytöstä, joten sitä ei tilaisuuksissa ollut mahdollista näyttää On line.

Koulutuksen järjestävä ryhmä sopi keskenään työnjaosta. Koulutusmateriaali muodostui jokaisen osa-alueen esityksestä sekä hankintajärjestelmän lähes 50 -sivuisesta ohjemonisteesta ja talouden laskujen käsittelyohjeesta. Materiaalia kommentoivat hankintajohtaja, aluetoiminnasta vastaava liiketoimintajohtaja sekä muut ryhmän jäsenet. Hankintaprosessi oli prosessikuvausten ja työohjeiden osalta kunnossa, dokumentoitu ja julkaistu.

Jokainen luennoitsija valmisteli oman osuutensa koulutusmateriaaliin, joka kopioitiin Helsingissä mukaan matkalle. Materiaali julkaistiin myös intranetissa ja verkkolevyllä.

#### 6.4.2 Tilaisuuksien kulku

Tilaisuudet olivat rakenteeltaan samanlaisia. Jokaisella kolmella prosessilla oli oma puheenvuoronsa. Koulutustilaisuuden avasi yleensä joku projektin ohjausryhmän henkilöistä kertomalla taustoista ja muutoksen tarpeellisuudesta. Aamulla käytiin Hanki Tuotteita -osaa, joka perustui prosessin lisäksi tietojärjestelmän käyttöön ja muutoksiin ja sen käyminen vaati eniten aikaa.

Lounaan jälkeen käytiin läpi varastointia ja siihen liittyviä kirjauksia. Mitä eroa on nimikkeiden käyttäytymisessä ja miksi on tärkeätä, että kirjaukset ovat ajan tasalla. Pää tavoitteena oli korostaa vastaanottojen tärkeyttä yrityksen maksuliikenteessä. Vastaanotto on maksulupa tilauslaskulle.

Viimeisenä käytiin läpi ostolaskuprosessia. Monille tuntuu olevan vaikea erottaa tilauksetto- man ja tilauksellisen laskun eroa. Ennen kaikki laskut kiersivät paperisina hyväksyttävänä, ja nyt tätä hyväksyntää ei tilauslaskulle erikseen tarvita, koska hankintaehdotus on hyväksytty asianmukaisesti.

#### 6.4.3 Roadshow:n palaute ja analysointi

Jokaisella paikkakunnalla oli mukana järjestelmän versionpäivitysprojektin ohjausryhmään kuulunut henkilö, joka kirjasi ylös tilaisuuksissa esiin tulleita ongelmia ja palautetta.

Ongelmakohteita olivat:

- Keskenäiset tilaukset, joita ei voi vastaanottaa
- Järjestelmää ei osata käyttää, eikä vastaanottoa siksi tehdä
- Vastaanottojen tärkeyttä ei ymmärretä eikä laskujen käsittelyprosessia tilausten osalta tunneta, monet haluaisivat edelleen nähdä paperisen laskun.
- Nimikkeiden tiedot ja osittain väriä ovat puutteellisia
- Nimikkeiden kuvia puuttuu
- Tuotteita ei tunneta eikä asennussuunnittelua ole tehty

Näitä asioita käytiin läpi projektin ohjausryhmässä. Osa palautteesta oli sellaista, johon ei juurikaan voida vaikuttaa, kuten Oraclen käyttöliittymä tai hakupalvelun käytön vaikeudet.

#### 6.5 Tiedottaminen ja koulutus

Toimintatapojen muutoksista tiedotettiin näkyvästi monilla eri foorumeilla. Hankintaprosessiin liittyvistä asioista ja käytännöistä kirjoitettiin monta juttua eri näkökulmista henkilöstölehteen. Tavoitteena oli viestiä muutoksen taustoista ihmisten kautta, miksi käytäntöjä on tarpeellista muuttaa ja mitä hyötyä uusista toimintatavoista on.

Prosesseja ja prosessimaista toimintatapaa koulutettiin pitkällä ajanjaksolla, monessa eri tasossa henkilöstölle. Prosessien omistajat saivat laajaa koulutusta ja työn ohjausta ulkopuolisen konsultin vetämässä Säde-projektissa. Tämä projekti sisälsi useita päivän kestäviä workshop-tilaisuuksia, joiden aluksi oli koulutusosuuksia jonka jälkeen prosessiryhmien jäsenet vetäytyivät kokoustiloihin kehittämään omaa prosessiaan. Konsultilta oli mahdollisuus saada kysyä neuvoa.

Säde-projektin tuotoksena prosessikuvaukset, mittaristot ja ohjeistukset tallennettiin yhtiön laatukäsikirjaan, joka julkaistiin intranet-järjestelmässä. Sivutuotteena valmistui lukuisia työohjeita, jotka tallennettiin pääsääntöisesti intranettiin ja verkkolevyille.

Järjestelmän kehitystyön tuloksena tehtiin myös lukuisa määrä eri käyttäjäryhmille suunnattuja käyttöohjeita, joista myöhemmin koostettiin yksi laajempi hankintajärjestelmän käyttö-opas. Ohjeet julkaistiin verkkolevyllä ja opas myös intranetissa.

Mikäli henkilöllä oli ongelmia hankintaehdotusten tekemisessä, heillä oli mahdollisuus saada henkilökohtaista neuvontaa ja opastusta soittamalla pääkäyttäjille.

## 6.6 Palvelunumeron perustaminen

Sisäisten asiakkaiden palvelutason parantamiseksi perustettiin hankinnan oma palvelunumero, johon aina joku henkilökunnasta vastasi normaalina työaikana. Numero toteutettiin niin, että se toimii omana puhelimenään, jolloin vastuun siirtäminen vastaamisesta on helppoa eikä puheluja tule ihmisille loman aikana, kuten soittoringeissä tapahtuu.

Numerosta saa apua vastaanotto-ongelmiin, opastusta muihin hankinnan ja tietojärjestelmien ongelmiin tai tarvittaessa vaikkapa pikatilausnumeron. Puhelimeen tulleet soitot kirjataan ja analysoidaan, jolloin nähdään mitkä asiat aiheuttavat ongelmia.

Ongelmien syyt raportoidaan myös kyseisen liiketoiminnan edustajille korjaavia toimenpiteitä varten.

## 6.7 Esimies muutoksen tukijana

Esimiestoiminnalla on merkittävä rooli muutosten läpiviemisessä. Muutos tarvitsee johtajan jolla on kykyä johtaa ihmisiä ja reagoida tilanteisiin monesta eri näkökulmasta. Esimiesten tehtävänä muutoksessa on toimia esimerkillisesti ja viestiä muutoksesta säännöllisesti.

Hankinnan vetäjä innostui asioista ja sai myös muut mukaan toimimaan. Tehtävän lähtökohta oli haastava, koska jopa esimiestasolle oli todistettava miksi hankinta on olemassa ja mikä on sen rooli organisaatiossa. Toiminnan kehittyessä ja kustannussäästöjen lisääntyessä, myös ymmärrys lisääntyi. Huomattiin, että hankinnasta oli apua.

Hankinta organisaationa oli kehittymässä ja osalle vanhoista työntekijöistä oli pikaisesti markkinoitava uudet toimintatavat. Osa hankinnan henkilökunnasta eläköityi ja ryhmään tuli uusia ihmisiä, joilla taas oli perehdytysvaihe menossa. Jokainen haki ryhmässä omaa paikkaansa samaan aikaan kun prosessin muutoksia myytiin muille. Tästä syntyi myös kiputilanteita koska hankinta ei resurssipulan vuoksi pystynyt vastaamaan lisääntyviin tehtäviinsä sekä antamiinsa prosessilupauksiin, mm. hankintaehdotusten läpimenoajoista. Tosiasia on, että vasta kun oma pesä on kunnossa, voidaan prosessimuutoksista viestiä uskottavasti muille.



Se, että hankinnassa sisäistettiin muutos nopeasti, helpotti sen eteenpäin vientiä organisaatiossa. Sisäistämistä auttoi vetäjän avoin viestintä kokouksissa, joka synnytti luottamuksellisen ilmapiirin. Kaikille oli selvää mitä yksiköltä odotettiin ja mikä on oma rooli muutoksessa.

Hankinnan henkilökunta koki saavansa esimieheltä tarvittavaa taustatukea niin päivittäisten hankintatehtävien hoitamisessa kuin ristiriitatilanteissa muiden yksiköiden kanssa. Esimies puuttui positiivisella, mutta tiukalla tavalla prosessin ohi ostamiseen ja muihin havaittuihin epäkohtiin aina kun sellaista tuli tietoon. Yrityksen tapa toimia toimittajien kanssa ostajan roolissa haki vielä muotoaan ja osa organisaatiota suhtautui heihin kuten yhteistyökumppaniin tai jopa asiakkaaseen. Toimittajille saatettiin kertoa asioita, jotka vaikeuttivat hankinnan toimintaa sopimusneuvotteluissa tai mahdollisissa tinkimistilanteissa.

Vaikka hankinnan toiminta alkuvaiheessa oli kaaosta ja tulipalojen sammuttamista, hankinta sijoittui ilmapiiriltään yrityksen kärkiryhmään. Se kertoo hyvästä muutosjohtamisesta. Hankintaryhmässä oli hyvä ja avoin työilmapiiri, joka auttoi jaksamaan kovassa työkuormassa.

## 7 Tutkimuksen luotettavuus

### 7.1 Tutkimuksen reliabiliteetti

Tutkimuksessa tavoitellaan virheettömyyttä (Hirsijärvi ym. 2007, 226). Tutkimuksen reliabiliteetilla eli luotettavuudella arvioidaan, miten luotettavia ovat tutkimuksen aineisto ja prosessi. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja arviointia ei ole helppo eriyttää, vaan tutkijalla on enemmän vapauksia liikkua aineiston analyysiin, tekemiensä tulkintojen ja tutkimustekstin välillä (Eskola & Suoranta 2008, 208). Tutkimuksen lähde- ja tutkimusaineistoa pitää olla riittävästi ja sen tulee sisällöltään olla tieteellisen tutkimuksen kriteerit täyttävää ja riittävän laajaa. Tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisen vaiheista (Hirsijärvi ym. 2007, 227). Tutkimus ei saa sisältää ristiriitaista tai epäkuranttia informaatiota. Laadullisessa analyysissä tutkija joutuu toistuvasti ottamaan kantaa omien analyysiensä kattavuuteen ja tutkimuksensa luotettavuuteen. Analyysin apuna tutkijalla on omat ja kollegoiden ennako-odotukset, arkielämän käytännöt ja oma teoriaosaaminen. Lähteenä käytetty aineisto on oltava luotettavan tahon julkaisemaa (Eskola & Suoranta 2008, 208).

Tässä tutkimuksessa käytetty lähdeaineisto on pääosin alan kirjallisuutta, prosessimateriaalia ja ohjeistuksia. Kehityshanke sisältää prosessin kehittämisessä syntynyttä sisäistä materiaalia, josta osa luottamuksellista. Laajaa materiaalia on täsmennetty ja tiivistetty.

Tutkija ei voi irrottautua arvolähtökohdista, sillä ne muovaavat osittain sitä, miten tutkija ymmärtää tutkimaansa ilmiötä (Hirsijärvi ym. 2007, 157). Sillä, että tutkija on ollut osallisena kehitystoimenpiteissä, voi olla vaikutusta tutkimuksen tulokseen. Se, että tutkija tuntee tutkimuskohteensa, voi myös antaa syvällisempää informaatiota kuin tutkimuksessa ulkopuolisena toimiminen.

Syvälle menevään hankinnan tai varastoinnin teoreettiseen analysointiin ei vielä tässä toiminnan kehitysvaiheessa ole tarvetta eikä lähtötiedot sitä mahdollista. Tutkimuksen ja toiminnan tavoite oli saada perusasiat kuntoon uusien liiketoimintojen kehittymisen turvaamiseksi sekä ammattimainen ostaminen tavaksi toimia. Alan perusteokset sisältävät riittävän teoriamateriaalin kehityshankkeelle eikä hienoilla tutkimuksilla kikkailu tuota tälle tutkimukselle lisäarvoa.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimustuloksia on vaikea kiteyttää yhteen lukuun. Tutkimusraportti painottuu usein sanalliseen kuvaukseen eikä kuvaukseen ole vakiintunutta mallia. Yksi hyvä raportin toteutustapa on teoreettinen ja empiirinen vuoropuhelu (Eskola & Suoranta 2008, 241-243). Tutkimuksen luotettavuudesta kertoo se, että siinä tehdyt johtopäätökset on perusteltu huolellisesti. Johtopäätöksien tulee perustua tutkimuksessa esiteltyihin teorioihin.

Laadullisessa tutkimuksessa organisaation sisältä, osallistujien joukosta, voi löytyä myös poikkeavia näkemyksiä.

Tutkimusta on mahdotonta toistaa organisaatiossa uudelleen enää näin pitkän ajan jälkeen, mutta jos se toteutettaisiin vastaavalla tavalla kuin nyt tai sen toteuttaisi joku muu samassa kehitystyössä mukana ollut, sen lopputulos olisi samankaltainen. Tutkimuksen toistettavuutta vaikeuttaa myös se, että täsmälleen vastaava lähtötilannetta ja liiketoiminnan kehitystilannetta on tuskin millään toisella yrityksellä. Osittain vastaava tilanne voidaan toistaa yrityksessä, jossa perustetaan keskitettyä hankintaa.

## 7.2 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys ilmaisee kuinka tutkimuksen tutkimusmenetelmä mittaa tutkitun ilmiön ominaisuuksia. Miten hyvin tutkimus vastaa alussa määriteltuihin tutkimusongelmiin sekä asetettuihin tavoitteisiin. Antaako tutkimus vastaukset tutkimusongelmiin? (Jyväskylän yliopisto).

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena, osittain myös tapaustutkimuksen menetelmiä käyttäen. Tutkimusmenetelmän tavoitteena on kehittää ja tehostaa käsiteltyä yrityksen organisaatiota ja toimintatapoja. Tässä tutkimuksessa siis case -yrityksen hankintaprosessia sekä hankintakäytäntöjä. Tutkimus toteutettiin kehityshankkeena, johon kuului monia eri vaiheita. Kehityshankkeen aiheet olivat tutkijalle tuttuja, samoin kehitystyö erilaisista aiemmista tietojärjestelmäkehitysprojekteista.

Tutkimuksessa on kuvattu organisaation nykytila, taustatekijät muutoksen tarpeellisuudelle, kehitystoimenpiteet, kehitelty hankintaprosessi ja näiden uusien toimintatapojen markkinoinnin henkilöstölle niin tarkasti kuin se on aineiston salassapito huomioiden mahdollista.

Tutkimuksen alussa esitettyjä tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä on lähestytty eri näkökulmista ja kolmeen eri teoreettiseen viitekehykseen peilaten. Teoria-aineistoa oli laajasti ja siihen sisältyi myös alan uusimpia tutkimuksia. Tutkimus antaa vastaukset sille määriteltuihin tutkimusongelmiin. Se on ja sitä voidaan pitää pätevänä.

## 8 Kehittämisehdotukset ja johtopäätökset

### 8.1 Havainnot ja haasteet

Hankinta on asia, joka herättää organisaatiossa suuria tunteita. Helposti ajatellaan, että hankintatyötä pystyy hoitamaan organisaatiossa kuka vaan ja ettei ostaminen vaadi erikoisosaaamista. Totta on, että lähes jokainen pystyy lähettämään tarjouspyynnön ja valitsemaan tulevista tarjouksista edullisimman hinnan, mutta tämä on vain pieni osa hankintaa. Tulevaisuuden menestyjät hallitsevat parhaiten koko logistisen ketjun.

Toinen kehittyneempi käsitys on, että hankintaa kyllä tarvitaan, mutta eivät hankintaprosessin ohjeistukset ja säännöt koske minua etenkin, jos hankinnalla on kiire. Todellisuudessa osa kiireestä johtuu juuri toiminnan epäjärjestyksestä.

Ensimmäinen kehitysaskel on otettu, kun johto yksimielisesti ymmärtää hankinnan tuottavan lisäarvoa liiketoiminnalle. Johdon tukemana muut hankinnan kehityshankkeet etenevät ja prosessin ohittamiseen on helpompi puuttua. Kulttuurimuutoksen juurruttajina johdolla ja esimiehillä on erityisen tärkeä rooli esimerkillisinä toimijoina.

Hankinta joutuu todistamaan työllään ja saavutuksillaan, että heidän ammattitaitonsa hyödyntämisestä on aidosti hyötyä. Moni ei ajattele, että esimerkiksi toimitusehdoilla on voi olla suuri merkitys silloin, kun asiat eivät mene sovitusti. Tuotteiden ja palveluiden maksuajoilla on merkitystä, kuten tässä työssä kohdassa 5.4.2 todistettiin. Varastojen kiertonopeudella vaikutetaan suoraan yhtiön pääomakustannuksiin.

#### 8.1.1 Vastaanottojen puuttuminen on ongelma

Tilauksiin perustuvien laskujen maksaminen on yksinkertaista, jos kaikki elementit ovat kunnossa: tilaukset, puitesopimukset, nimikkeet sekä vastaanotot. Lasku voidaan kohdistaa suoraan tilaukselle ja laittaa maksuun.

Suurin yksittäinen syy siihen, että hankinnan ja talouden väeltä menee paljon työaika epäselvien laskujen selvittämiseen, ovat puuttuvat vastaanotot ja puuttuvat tilausnumerot. Ongelmasta on keskusteltu yrityksen sisällä jo vuosia, mutta edelleen vastaanottoja puuttuu paljon. Tilanne parani hetkellisesti liro Roadshow - koulutustilaisuuksien jälkeen. Siitä voidaan vetää johtopäätös, että koulutustilaisuuksien järjestäminen kannatti ja sai aikaan toimintaan muutosta.

Vastaanottojen kuntoon saamiseksi on tehty monenlaisia toimenpiteitä, lähetetty sähköpostia niin henkilöille itselleen kuin esimiehille, on tehty järjestelmään automaattiset hälytykset sekä järjestetty tietoisuuksiä asiasta.

### 8.1.2 Hankinnan roolia ei ymmärretä täysin

Hankintaprosessin ymmärtäminen ja hankintojen keskittämisestä saatavaa hyötyä ei kaikkialla organisaatiossa ymmärretä. Toimittajille saatetaan kertoa asioita, joita heidän ei välttämättä tarvitse tietää, mm. aikatauluista tai budjetista.

Monesti hankinta pyydettiin mukaan vasta virallisen tilaajan rooliin, puhtaaksikirjoittajaksi. Tuotteesta tai palvelusta oli jo olemassa tarjoukset ja joskus jopa toimituksista sovittu.

Tilanne kyllä parani jatkuvasti prosessin ja toimintatapojen kehittyessä, kun kollegat huomasivat että hankinnasta on oikeasti apua.

### 8.1.3 Prosessin noudattamista ei valvota

Prosessien noudattamista, etenkin hankintaprosessin osalta, ei ole kovin tiukasti valvottu eikä sanktioitu. Kiire oli yleisin syy prosessin ohittamiseen, tosin joskus myös hyväksyttävä syy. Asennusryhmän tai asiantuntijan ollessa viankorjauskeikalla, ei yksinkertaisesti ole aikaa odotella varaosia useita päiviä.

Ongelmia prosessin noudattamiseen tuottivat aluksi myös asenteet. Oli totuttu itse ostamaan kaupasta asennustarvikkeita kotimatalla yrityksen laskuun. Alueen väki koki pääkonttorin ihmisten puuttuvan liikaa heidän toimintaansa ja määräävän asioista, joista he olivat itse tottuneet päättämään. Osa asiantuntijoista oli mieltynyt tietyn toimittajan tuotteisiin ja heidän mielestään edullisimmissa tarvikkeissa oli laatuongelmia - mikä oli osittain totta.

Esimiestyöllä on merkittävä rooli prosessimaisen toimintatapojen lanseeraamisessa. Prosessin ja toimintatapojen muutoksessa on tärkeitä, että esimiehet ovat hyvänä esimerkkinä ja toimivat itse prosessien mukaisesti.

### 8.1.4 Muutoksen haasteet johtamisessa

Muutoksen läpivieminen on haasteellista, etenkin kun prosesseja jossain vaiheessa muutettiin liian usein - jopa rakenteellisesti. On järkevää rauhoittaa tilanne tietylle tasolle pidemmäksi aikaa, vaikka prosessissa olisi vielä hiottavaa. Kerätään havaitut muutostarpeet esim. puoli-vuosittaiseen projektinkehityspäivään ja tehdään tarpeelliset muutokset kaikkiin prosesseihin samanaikaisesti. Muutoksien lanseeraamisen jälkeen tilanne taas rauhoitetaan seuraavaksi puoleksi vuodeksi, jopa vuodeksi. Näin toimimalla lisätään henkilöstölle uskottavuutta ja pysyvyyttä prosessimaiseen tapaan toimia. Syntyy luottamus toiminnan jatkuvuuteen. Muuten on vaarana, ettei organisaatiossa kukaan toimi prosessien mukaan. Helposti ajatellaan, että ne kuitenkin kohta taas muuttuvat niin ei niitä kannata sisäistää. Pahimmassa tapauksessa ei edes tunneta voimassa olevaa prosessia.

## 8.2 Johtopäätökset ja korjaavat toimenpiteet, kehitysideat

### 8.2.1 Prosessin valvonta kuntoon

Etenkin prosessikehityksen alkuvaiheessa, prosessien noudattaminen oli vaikeaa. Tieto uusista toimintatavoista ei ehkä tavoittanut alueiden väkeä riittävästi, koska he eivät aina pystyneet työkiireiden vuoksi seuraamaan henkilöstöinfoa tai muita tiedotustilaisuuksia. Uuden toimintatavan oppiminen kangerteli eikä hankintaprosessin osalta työajan käyttöä ostoksiin nähty kustannustekijänä. Lisäksi yrityksessä on ollut perinne, jossa alueet ovat hoitaneet monia asioita itsenäisemmin, mm. laskujen käsittelyn suhteen.

Esimiesten tehtävä on valvoa, johtaa ja opastaa alaisiaan. Heidän tulee itse toimia esimerkiksi hankintaprosessin käyttäjinä. Jos prosessin vastaista toimintaa havaitaan, yleensä keskustelu asiasta riittää. Esimiehillä tulee olla riittävä koulutus näiden tilanteiden hoitamiseen.

### 8.2.2 Toimittajien hallinta ja valvonta

Toimittajien valvontaa on tehostettava kaikin tavoin. Tarvittaessa jopa niin, ettei yritys maksa ostolaskuja, joissa ei ole tilausnumeroa tai joita ei muuten ole tilattu asianmukaisesti. Toimitusten dokumentaatio on usein puutteellinen ja myös niistä pitää toimittajia asianmukaisesti reklamoida. Toimitusviivästyksset on raportoitava, reklamoitava heti ja neljännesvuosittain käydä ne läpi toimittajan kanssa käytävissä seurantapalavereissa. Erityinen huomio on kiinnitettävä puitesopimusten pykälien ja toimitusehtojen noudattamiseen.

Toimittajien määrää on pudotettava ja etsittävä syyt miksi niitä edelleen on paljon.

### 8.2.3 Ohjeistusta pitää lisätä ja parantaa

Tietojärjestelmään liittyvää ohjeistusta on parannettava ja lisättävä, ehkä myös yksinkertaistettava. Ohjeistus on järkevää kategorisoida käyttäjätyyppien mukaan, esim. pääkäyttäjä, esimies, varastovastaava ja peruskäyttäjä. Talouden osalta ohjeistus on hyvässä kunnossa.

Prosessimateriaalin osalta päivitysrutiinit on laitettava kuntoon, dokumentinhallinnan mukana oletettavasti yritykseen saadaan taas uudelleen käyttöön automaattiset hälytykset. Aiemmin yrityksessä käytössä olleessa Notes-pohjaisessa laatukäsikirja - sovelluksessa nämä hyväksymisketjut sekä hälytykset olivat, mutta Notes-sovellusten kehittämisestä luovuttiin 2007 ja sovellusten käyttö lopetettiin kokonaan 2010.

Prosessin työohjeista pitäisi luoda seuraavaan tason ohjeistus, mm. opastus hankintaehdotuksen tiliöintien tekemiseen, varastoluokkien merkitys sekä ostoluokkien soveltaminen. Ohjeistus pitää julkaista mahdollisimman pian intranetissa.

#### 8.2.4 Hankkijan käsikirja

Monelle henkilölle käsite prosessi on vaikea, joten organisaatiossa olisi tilaus yksinkertaiselle Hankkijan käsikirjalle. Siinä kuvataan ja ohjeistetaan selkokielellisesti mikä on yrityksen tapa toimia tavaroita ja palveluita hankittaessa, niin että taustalla kuitenkin on samat prosessin ohjeet. Kirjaa voitaisiin ylläpitää verkossa. Sitä pitää päivittää jatkuvasti. Hankkijan käsikirjassa olisi myös yrityksen tärkeimmät toimittajat ja heidän käyttöönsä liittyvät ohjeet.

Ohjeesta voisi jopa olla kaksi versiota, toinen laajempi hankinnan ja ostajien työkäyttöön, sisältäen kaikki toiminnan mallitiedostot ja -pohjat. Toinen kevyempi versio voisi olla koko yrityksen henkilöstön käyttöön. Käsikirjaa voisi tulevaisuudessa laajentaa jopa niin, että tuotteissa olisi linkki vaikkapa asennusohjeisiin tai tuotteiden tarkempiin selosteisiin.

#### 8.2.5 Nimiketiedot järjestelmässä kuntoon

Nimikkeiden osalta kehitystyö on mennyt huimasti eteenpäin Toiminnanohjausjärjestelmä -projektin myötä. Sen yhteydessä määriteltiin kaikki yrityksessä käytössä olevat hyväksytyt asennusmateriaalit. Projektin yhteydessä määriteltiin myös useita asiakkaalle myytäviä / asennettavia asennuspaketteja, joihin on koottu tietyt komponentit valmiiksi. Työn suunnittelija valitsee asennuksen toteutuksen yhteydessä tarvittavat tuotepaketit ja lisää tarvittavat määrät. Tämä tosin koskee vain sellaisia työtilauksia, joille tarvittavat nimikkeet ja materiaalit voidaan paketoita.

Lisäksi on sovittu, että jatkossa kaikki nimikepyynnöt tulevat tekniseltä määrittelijältä Excel-lomakkeella. Tästä toimintatavasta on pidettävä kiinni. Lomake olisi hyvä tehdä intranettiin jotta tiedot jäävät myös talteen. Tuotekortille on lisättävä valintakenttä, jossa tuotteelle määritellään ABC-analyysin mukainen luokitus.

Puuttuvat kuvat kannattaa pyytää toimittajalta, koska yleensä heiltä ne löytyvät omista Internet-portaallistaan tai he voivat pyytää niitä tarvittaessa esim. maahantuojalta.

Ongelmana on nimikkeiden kaksinkertainen ylläpito. Toiminnanohjausjärjestelmässä ylläpidetään asiakaskohtaisia hinnastoja käsin, joka voi tarkoittaa sitä, että tilauskoordinaattori lisää saman myyntihinnan moneen eri listaan. Tämä työ on turhaa ja kustannustehotonta. Se altistaa laskutuksen virheille. Tietojärjestelmien on pystyttävä hoitamaan niiden väliset tietojensiirrot, sekä myynnin myytävät tuotteet niin, ettei monien hinnastojen käsin ylläpito ole tarpeellista.

### 8.2.6 Palvelutilausten nimikkeistäminen ja kehitys

Yrityksessä ole yhtenäistä käsitystä mitä sanalla palvelutilaus tarkoitetaan tai ymmärretään sana palvelu eri merkityksessä. Osalle palvelutilauksista luodaan järjestelmään oma osto-luokka, palvelukoodisto ja nimikkeistö. Ne voidaan myös eritellä järjestelmään omaksi palvelutilaukset luokakseen. Sellaiset tilaukset, joille voidaan sopia selkeä hinta kuuluvat ehdottomasti tilausjärjestelmän piiriin, esimerkiksi kiinteät vuokrat, kuukausittaisen vakiomaksut (leasing) ja koulutustilaisuudet. Mahdolliset muut kulut, kuten kouluttajien matkat ja yöpymiset, pitäisi laskuttaa erikseen, kuten myös alkuperäisen tilauksen ylittävät kustannukset. Joissain tapauksissa laskutuksille pitäisi olla lisäksi erillinen lupa.

Palvelutilauksista tilausjärjestelmän ulkopuolelle kannattaa jättää vain selvästi kulutukseen perustuvat laskut, kuten vesi- ja sähkölaskut, verot ja muut viranomaismaksut sekä esim. lounas- ja liikuntasetelit, jotka vaativat ennakkomaksun.

### 8.2.7 Kilpailutuksen laajentaminen

Yrityksessä järjestetään vuosittain useita henkilökunnan sisäisiä koulutus- ja kokoustilaisuuksia sekä asiakastilaisuuksia, monien eri toimittajien kanssa. Tilaisuuksien järjestäminen ja toimittajien jatkuva etsiminen työllistää assistentteja ja ei ole kustannustehokasta. Tilaisuuksien kustannuksista ja tarjouksista ei aina neuvotella tai tingitä, esim. maksuaikataulujen tai toimitusehtojen osalta.

Yrityksellä on sopimuksia, joista pitäisi neuvotella pois ylimääräiset kustannukset, kuten mahdolliset hotellien parkkimaksut ja neuvottelutilojen vuokrat. Kustannustehokasta olisi hankkia yritykselle kumppani tai nimetä sisäisesti henkilö, joka hoitaa kaikki erilaiset tilaisuuksien järjestelyt ammattitaidolla ja tehokkaasti.

Matkalippujen tilausten osalta voisi myös miettiä olisiko järkevää antaa matkan tarvitsijan sopia matka-ajoistaan suoraan matkapalveluiden toimittajan kanssa. Monesti lippujen ostaminen suoraan netistä luottokortilla tuottaisi huomattavia kustannussäästöjä.

### 8.2.8 Asennuspakettien kokoaminen

Yhä enemmän asennustyöt on nykyään etukäteen hyvin suunniteltuja. Yrityksessä tiedetään kohteen lähtötiedot ajoissa, mitä tarvikkeita sen asennustyössä tarvitaan. Asennustyötä helpottamaan kannattaisi koota valmiita asennuspaketteja tai jopa esiasentaa osa laitteista. Työhön lähdettäessä, ryhmällä olisi kohteessa tarvittavat asennustarvikkeet koottuna kompaktiin muotoon, joka vain liitettäisiin kohteen sähkö- ja tietoliikenneverkkoon.

Kohteet ja niissä olevat asennusolosuhteet vaihtelevat, jopa saman alueen sisällä. Todennäköisesti on kustannustehokkainta tehdä kokoamistyö siellä, missä asennuskohde parhaiten



tunnetaan eli jonka henkilöstö on tehnyt kohteen ennakkotutkimuksen (Site Survey). Tämä olisi oman tutkimuksen aihe. Toinen tutkittava vaihtoehto olisi tuottaa kokoamispalvelu keskitetysti Vantaan keskusvaraston yhteydessä.

Kilpailijalla on käytössä ulkoistettu kokoamispalvelu ja varaosien ylläpito. Sen heikkouksia on, etteivät varastoa iltaisin hoitavat vartijakoulutuksen omaavat henkilöt tunne laitteita riittävästi, ja se korostuu kun niitä kiireellisissä vikatapauksissa sieltä tarvittaisiin nopeasti. Välttämättä asennuspaketin kokooja ei tunne kohteita eikä itse ole tehnyt asennustyötä, joka voi aiheuttaa ylimääräisiä puutteita tai väärinkäsityksiä.

## 8.2.9 Varaston ja materiaalivirran kehittäminen

Osalla kilpailijoista on ulkoistettu varastointi- ja koontipalvelu. Todellisuus kuitenkin osoittaa, että ensin on hoidettava omat prosessit kuntoon, koska ulkoistaminen ei korjaa työn tai materiaalivirtojen suunnittelemattomuuden ongelmia. Varaston materiaalivirtojen kehittämistä on mietittävä avoimesti eri vaihtoehtoja vertaillen.

Case - yrityksen materiaalihallinnan sekä varaston kehittäminen on haasteellista. Erilaisia kehityshankkeita on viritelty vuosia, monen eri tekijän toimesta. Perinteiset materiaalivirtojen analysoinnin apuna käytettävät laskentakaaavat eivät yrityksessä toimi, sillä asennustyöt ovat vaihtelevia ja osa jopa paikallisesti kertaluoteisia. Olisi järkevää perustaa laaja kehitysryhmä pohtimaan tulevaisuuden materiaalihallinnan ratkaisuja. Ryhmässä pitää olla laaja-alaista osaamista sekä syvälinen asennustyön tuntemus. Kuuntelemalla kentällä työskentelevien asiantuntijoiden mielipiteitä, muutokset olisi myös helpompi viedä läpi. Materiaalivirtojen järkevään suunnitteluun tarvitaan pohjatiedoiksi mahdollisimman realistiset kulutusenusteet. Pitää olla tieto, millaisia töitä esimerkiksi vuositasolla tehdään ja sitä kautta arvioida nimikkeiden kulutusta. Materiaaliennusteita on yrityksessä viime aikoina kehitetty, mutta niiden luotettavuus ei ole riittävällä tasolla.

Yksi materiaalivirtoja kehittävän ryhmän tutkimuskohde voi olla myös toiminnan ulkoistaminen, mutta ehdottomasti niin, että kaikki todelliset vaihtoehdot lasketaan ja tutkitaan tarkasti.

Kolmas kiireellinen tutkimuskohde on tietojärjestelmäintegraatio. Tietojen moneen järjestelmään syöttäminen on tehotonta ja turhaa, kuten myös hintatietojen syöttäminen käsin. Tietojärjestelmien kehittäminen syö resursseja ja maksaa.

## 9 Yhteenveto

Teoriassa ja paperilla moni asia näyttää hyvältä, mutta kun toimintaan liittyvät myös ihmiset tunteineen asiat mutkistuvat. Tätä tutkimusta toteuttaessani havaittiin, että monilta ongelmilta vältytään, jos organisaatioissa uskaljetaan tunnustaa tosiasiat, kipeätkin.

Muutoksen läpivieminen on vaikeaa, koska uusi ja tuntematon pelottaa. Vanhasta luopuminen voi tehdä aidosti kipeää, etenkin jos muutoksen yhteydessä joutuu luopumaan mukavista työtehtävistä tai tutuista työkavereistaan. Ihmiset väsyvät liian tiheään muutostahtiin, joka myös syö ihmisten luottamusta toiminnan jatkuvuuteen.

Esimiesten roolia muutosvetureina ja esimerkillisinä toimijoina ei voi liikaa korostaa. Tutkimuksessa kuvatun kehityksen eteenpäin viemisessä, nopeasti toteutuneissa muutoksissa sekä toimintatapojen muutosten onnistumisessa, oli erittäin suuri rooli innostuneella hankintajohdajalla. Hän itse toimi esimerkillisesti ja jaksoi kerta toisensa jälkeen puuttua asioihin positiivisella opastamisella. Hän myös tuki tarvittaessa omia alaisiaan, sillä näitä muutosprosessille luonnollisia ja vaikeita kiputilanteita tai törmäyksiä organisaation sisällä tapahtui.

Hankintaosastoon peilautuu usein muiden organisaation yksiköiden johtamisongelmat. Toimenkuvat ja toimintatavat eri yksiköissä vaihtelevat. Työn suunnittelu ja projektiosaaminen on kirjavaa ja osaamisen taso vaihtelee. Törmäyksiä syntyy, kun aikataulut painavat päälle ja tarvikkeita ei ole edes tilattu tai toimittajan toimitusehdot eivät kohtaa projektin aikataulua.

Tietojärjestelmähankkeiden osalta yrityksissä on järkevää selvittää kaikkien käytössä olevien järjestelmien iso yleiskuva ja todelliset tarpeet. Mitä tehtäviä järjestelmien on hoidettava ja mikä on tehtävän hoitamiseksi paras vaihtoehto? Järjestelmäprojektit ja järjestelmien keskinäiset integraatiot ovat kalliita. Määrittelyihin ja testauksiin kuluu paljon työaika. Kustannuksia usein aliarvioidaan. Monien samanaikaisten, yrityksen kokoon nähden suurien, tietojärjestelmähankkeiden sijaan Case - yrityksessä olisi hyvä miettiä, mikä on järkevä tapa hoitaa kokonaisuus, josta vain pieni osa on materiaalihallinnan tietovirtoja.

Tutkimuksesta käy ilmi hankintaprosessin ja hankinnan kehittyminen. Kehityshankkeen aikana materiaalihallinta parantui huomattavasti, samoin töiden suunnittelu ja materiaalitarpeiden ennustettavuus. Vähilläkin resursseilla voidaan saada tuloksia aikaan, kun toiminnan kehittäjien motivaatio muutokseen on kohdallaan.

Muutos on tullut organisaatioihin jäädäkseen, siksi tulevaisuudessa johtamisen suurin haaste on opetella tulkitsemaan ihmisten käytöstä ja johtaa sitä.

- Et voi muuttaa kerralla koko maailmaa, mutta pienen palasen voit -

## Lähteet

- Arikoski J & Sallinen M 2007. Vastarinnasta vastarannalle - johda muutos taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos; Kirkkonummi: Johtamistaidon opisto JTO.
- Asikainen S, Sourcing Manager. Haastattelut ja keskustelut, sisäisen materiaalin tuottaja, prosessin omistaja
- Crosby P. B. 1979, Quality is Free, The Art of Making Quality Certain
- Erämetsä T 2003, Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Eskola J & Suoranta J 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Haapanen M & Vepsäläinen A. & Lindeman T 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki: WSOY.
- Harvey-Jones, J 1991. Making it happen - Muutoksen johtaminen. Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Hietanen V 2008. Ostoluokkasuunnitelman kehittäminen hankintastrategian pohjalta Tapaustutkimus: Digita Oy, opinnäytetyö. Haaga-Helia AMK, Liiketalouden koulutusohjelma 2008.
- Hirsijärvi S, Remes P & Sajavaara P 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Hynninen M, Sourcing Director. Keskustelut, sisäisen materiaalin tuottaja ja työnohjaus
- Iloranta K & Pajunen-Muhonen H 2008. Hankintojen johtaminen - ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Jalanka J, Salmenkari R & Winqvist B 2003. Logistiikan ulkoistaminen - käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys. Liikenne- ja viestintäministeriö.
- Järvinen P 2005. Ammattina esimies. Ekonomia-sarja. Helsinki: WSOYpro.
- Kamensky M 2004. Strateginen johtaminen. 7. tarkastettu painos. Helsinki: Talentum.
- Kankkunen K, Matikainen E & Lehtinen Lasse 2005. Mittareilla menestykseen - sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum media.
- Karjalainen K 2009. Challenges of purchasing centralization - empirical evidence from public procurement. Helsingin kauppakorkeakoulu, HSE Print.
- Kaulio P & Ylitalo M 2007. Elämän Viemää - Näin selviän muutoksista. Helsinki: Edita Prima.
- Kiiskinen S, Linkoaho A & Santala Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Helsinki: WSOY.
- Koskinen A, Lankinen M, Sakki J, Kivistö T & Vepsäläinen A 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Espoo: Weilin + Göös.
- Kotter J 1996. Muutos vaati johtajuutta, Helsinki: Rastor-julkaisut.
- Laamanen, K 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona - ideasta käytäntöön. 5. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus Oy.
- Lahti S & Salminen T 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa - sähköiset prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.
- Laitinen H 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopion yliopisto.

Lumijärvi, O-P (toimittanut) 2007. Huipulla - miten yrityksen menestysytälö ratkaistaan? Helsinki: WSOYpro.

Martola U & Santala R 1997. Liiketoimintaprosessit - BPR-muutoksen johtaminen. Ekonomia-sarja, Porvoo: WSOY.

Mattila P 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Helsinki: Talentum.

Mattila P 2008. Otollinen muutos - miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen J 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4, International Methelp.

Mäkinen I & Söderström T 2003. Talous ja kannattavuus.4. uudistettu painos. WSOY Oppimateriaalit. Vantaa: Dark.

Pelin R 2002. Projektihallinnan käsikirja. 3. uudistettu painos. Helsinki: Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Pekkala E 2007. Hankintojen kilpailuttaminen, Helsinki: Tietosanoma.

Pitkänen R 2000. Mahdollisuuksien johtaminen - kehittämisestä metakehittämiseen. 2. painos. Helsinki: Laatuokeskus.

Plowman Brian 1997. Liiketoimintaprosessien hallinnalla kustannustehokkuuteen. Helsinki: Rastor.

Remes L 2005. Hankintatoimen kehittäminen julkisessa terveydenhuollossa. Diplomityö. Espoon teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto.

Ritvanen V & Koivisto E 2007. Logistiikka PK-yrityksissä- hankinta kilpailutekijänä, Porvoo; Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Ruuth Heidi 2008. Selvitys Digita Oy:n antenni-, masto-, järjestelmä- ja radioverkkoasiantuntijoiden käyttämien tietojärjestelmien kehitystarpeista. Opinnäytetyö, Haaga-Helia AMK.

Sakki J 2003. Tilaus - toimitusketjun hallinta, logistinen B-to-B-prosessi. 6. uudistettu painos. Espoo: Jouni Sakki Oy.

Stenvall J & Virtanen P 2007. Muutosta johtamassa, Helsinki: Edita Prima.

Tuominen K 2010. Tehoa ja laatua prosessien ja virtauksen kehittämiseen - mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista? Helsinki: Readme.fi.

Van Weele, A J 2006. Purchasing & Supply Chain Management. 4 th ed. Thomson Learning 2005, Zrinski d.d. Croatia

Artikkelit:

Varastot tasapainoon - millä, miten ja milloin, Logistiikka-lehti 2 /2010.

Keskitetty hankita tuo merkittävät säästöt. Logistiikka-lehti 6/2009, 26-27.

Internet-lähteet:

Suomen standardoimisliitto SFS 2011. Laadunhallinnan periaatteet 14.1.2011.  
<http://www.sfs.fi/iso9000/laadunhallinta/periaatteet/>

Wikipedia 2010. Laatujärjestelmä. Katsottu 5.12.2010.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Laatujärjestelmä>

Wikipedia 2010. Prosessijohtaminen. Katsottu 21.11.2010

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Prosessijohtaminen>

Elinkeinoelämän keskusliitto EK 2009. Katsottu 28.12.2010.

[http://www.ek.fi/www/fi/logistiikka/logistiikan\\_kustannukset.php](http://www.ek.fi/www/fi/logistiikka/logistiikan_kustannukset.php)

Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry 2010. Katsottu 30.12.2010.

[http://www.logy.fi/?we\\_objectID=80](http://www.logy.fi/?we_objectID=80)

Liikenne- ja viestintäministeriö 2002. Netman - kysyntä ja tarjontaverkoston kehittäminen osto- ja hankintatoimen näkökulmasta - projekti. Katsottu 4.1.2011.

[http://www.lvm.fi/fileserver/40\\_2002.pdf](http://www.lvm.fi/fileserver/40_2002.pdf)

Hiltunen L 2009. Jyväskylän yliopisto. Graduryhmä. Katsottu 12.1.2011.

[http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Lisäksi lähteenä on käytetty runsaasti prosessin kehittämisen yhteydessä tuotettua yrityksen sisäistä materiaalia, raportteja ja esityksiä.

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimusaiheen sijoittuminen organisaatiossa .....	17
Kuvio 2: Raportin rakenteen kuvaus .....	19
Kuvio 3: Osto- ja hankintaterminologiaa (Remes 2005, mukailtu Weele 2005, 10, 13 ja 207.).....	21
Kuvio 4: Logistiikka sisältää paljon enemmän kuin pelkän jakelun (Sakki 2003, 24) ....	27
Kuvio 5: Varastotuotteet jaetaan kriittisyyden mukaan ABC-analyysillä .....	30
Kuvio 6: Hankintojen osuus verrattuna yrityksen liikevaihtoon (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2008, 85).....	31
Kuvio 7: Hankintojen organisoinnin peruseriaatteet (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 173).....	34
Kuvio 8: Ostosalkkuanalyysi (Koskinen ym 1995) .....	35
Kuvio 9: Hankintatapahtuma sisältää monia vaiheita, joista on kustannuksia (mukaeltu Ritvanen 2006, 125) .....	38
Kuvio 10: Ostolaskujen käsittelyn vaiheet (Lahti & Salminen 2008) .....	41
Kuvio 11: Perinteinen kuvaus hankintaprosessista (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 62) .....	44
Kuvio 12: Organisaatioiden hierarkkinen johtamistapa on ristiriidassa prosessien horisontaalisuuden kanssa. Prosessit kulkevat yli organisaatorajojen (Plowman 1997, 5) .....	46
Kuvio 13: Michael Porterin luoma arvoketju (Sakki 2003, 18 ).....	48
Kuvio 14: Prosessi pitää sisällään resurssit ja palvelut (Laamanen 2005, 20).....	50
Kuvio 15: Esimerkki prosessikartasta (Tuominen 2010, 10) .....	51
Kuvio 16: Prosessin suunnittelun eteneminen (Laamanen 2005, 288). .....	52
Kuvio 17: Prosessien kehittäminen sisältää useita vaiheita, jotka kannattaa aikatauluttaa (Tuominen 2010, 27). .....	52
Kuvio 18: SWOT-analyysi.....	53
Kuvio 19: Toiminnan ja strategian yhdistäminen (Martola & Santala 1997, 126).....	54
Kuvio 20: Prosessin suunnittelulla on oma prosessi (Laamanen 2005, 288 ).....	55
Kuvio 21: Prosessikaavion virtausmalli (Tuominen 2010, 52) .....	56
Kuvio 22: Projekti on prosessin kertaluonteinen toteutus (Laamanen 2005, 27). .....	57
Kuvio 23: Martola ja Santala (1997, 126) ovat kuvanneet menestyjämittariston, joka perustuu nelikenttäanalyysiin. ....	60
Kuvio 24: Organisaatiossa johdetaan järjestelmiä ja ihmisiä (Laamanen 2005, 34). ....	63
Kuvio 25: Muutoksen ja prosessin kehittämisen vaiheet (Kiiskinen ym. 2003) ) .....	64
Kuvio 26: Suurien muutosten aikaan saamisen kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996, 18).....	70
Kuvio 27: Positiivinen muutostunneprosessi (Erämetsää mukailen, s.100) .....	76
Kuvio 28: Sitoutumisen kahdeksan vaihetta.....	77

Kuvio 29: Kehityshankkeen ja hankintaprosessin rooli .....	80
Kuvio 30: Kohdeyrityksen organisaatio tutkimuksen ajankohtana .....	83
Kuvio 31: Kehityshankkeen eteneminen .....	84
Kuvio 32: Hankintatarpeen syntyminen .....	87
Kuvio 33: Hankinnan kokonaisaika .....	88
Kuvio 34: Hankintatapahtuman eteneminen .....	92
Kuvio 35: Hankintaprosessi .....	96
Kuvio 36: Osaprosessi Valmistuta ja hyväksytty hanke .....	99
Kuvio 37: Tilauksen kulku kotiinkutsussa .....	102
Kuvio 38: Osaprosessi Hanki Tuotteita .....	104
Kuvio 39: Osaprosessi Valvo varastoja ja toimituksia .....	111
Kuvio 40: Järjestelmän vastaanotto on sisältää useita vaiheita .....	111
Kuvio 41: Osaprosessi Käsittele Ostolasku .....	118
Kuvio 42: Nimikkeet ja niiden siirtyminen järjestelmässä (sisäinen) .....	125

#### TAULUKOT:

Taulukko 1: Philip B. Crosby (1979) lanseeraama laatujohtamisen kypsyydesti .....	47
Taulukko 2: Tavoitteet on hyvä kirjata taulukkoon .....	54
Taulukko 3: Erilaisia strategioita varten tarvitaan erilaisia mittareita (Kankkunen jne 2005, 18) .....	58
Taulukko 4: Erilaisissa elinkaarivaiheissa mitataan eri tavoin (Kankkunen ym. 2005,20) .....	59
Taulukko 5: Prosessimatriisiin kuvataan pääasiat (Plowman 1997) .....	61
Taulukko 6: Muutosta johdetaan ihmisten kautta .....	64